

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

870102  
2

INCORPORADA A LA UNICERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION CONTABILIDAD Y ECONOMIA

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE  
ALIMENTOS Y BEBIDAS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N:**

**ANA GRACIELA AGUILAR VALDEZ**

**PATRICIA MARGARITA DAVALOS MEDINA  
MARIA ELIZABETH LEÑO CAMARILLO  
JUANA ALICIA MARQUEZ SOLORIO  
DIANA MARIA MEDINA BALDERAS**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**GUADALAJARA, JAL 2002**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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 esta 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.

A LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA:

PORQUE EN ELLA PUDE REALIZAR EL MAS IMPORTANTE  
DE MIS PROPOSITOS, MI PREPARACION PARA EL FUTURO.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**A DIOS LE DOY GRACIAS:**

**POR HABERME CONCEDIDO LLEGAR  
AL TERMINO DE MIS ESTUDIOS.**

**A MIS PADRES:**

**CON PROFUNDO CARIÑO Y AGRADECIMIENTO POR  
TODOS LOS ESFUERZOS QUE HAN REALIZADO EN  
MI PROVECHO Y QUE ME AYUDARON A SEGUIR ESTA  
GRAN META.**

**A MIS HERMANOS:**

**CON PROFUNDO CARIÑO POR LOS MOMENTOS  
VIVIDOS EN EL TRANSCURSO DE LA VIDA COMO  
HERMANOS Y COMO AMIGOS.**

**A MIS ASESORES:**

**AGRADECIENDOLES SU VALIOSA COLABORACION PARA  
LA ELABORACION DE ESTA TESIS.**

**A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS:**

**QUE SIEMPRE RECORDARE, MI AGRADECIMIENTO**

**CON RESPETO A TODOS Y CADA UNO DE MIS MAESTROS:**

**POR SUS VALIOSOS CONOCIMIENTOS QUE ME PROPORCIONARON  
DURANTE MIS ESTUDIOS.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

# I N D I C E .

	Pág.
Introducción . . . . .	1
Antecedentes . . . . .	4
<b>Capítulo I.</b>	
<b>Consideraciones administrativas básicas</b>	
A) Conceptos de administración. . . . .	7
B) Proceso administrativo. . . . .	9
1.- Planeación . . . . .	10
2.- Organización. . . . .	12
3.- Ejecución . . . . .	13
4.- Control . . . . .	13
<b>Capítulo II.</b>	
A) Introducción . . . . .	15
B) Objetivos del departamento de alimentos_ y bebidas. . . . .	17
C) Políticas del departamento de alimentos_ y bebidas. . . . .	22
D) Reglamento . . . . .	26
E) Elementos para el análisis de puestos. . . . .	32
F) Descripción de puestos . . . . .	36
G) Cocina . . . . .	124
H) Contraloría de alimentos y bebidas . . . . .	128
I) Compras de alimentos y bebidas . . . . .	135
J) Servicio . . . . .	146
K) Banquetes . . . . .	151
L) Bar . . . . .	159
M) Servibar . . . . .	164
Conclusiones . . . . .	168
Bibliografía . . . . .	169

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCION.

Para estimular el interés y proporcionar una orientación adecuada, nuestro estudio se inicia con la presentación de los conceptos básicos que establecen un fondo - - útil y un marco de trabajo en el cual se conduce la administración normalmente.

El propósito del primer capítulo es proporcionar una visión general de la importancia de la administración englobando al proceso administrativo y haciendo hincapie que el Manual de Organización se aplica en una de sus principales etapas: "La Organización".

Ahora bien, el tema central de este estudio se enfoca a la elaboración de un Manual de Alimentos y Bebidas, - teniendo como finalidad el ayudar a entender el funcionamiento del departamento de Alimentos y Bebidas, el cual se encuentra en la mayoría de las veces en organizaciones de tipo familiar no existiendo delegación de autoridad ya que es el propio dueño quien toma todas las decisiones. Las grandes empresas relacionadas con la rama de Alimentos y Bebidas desarrollan tal actividad que desborda por completo la capacidad de un individuo para controlarlo todo; por eso han adoptado las tesis de mando y delegación de autoridad y compartiendo responsabilidades.

Aunque se ha basado este estudio en una "Muestra" de establecimientos de cuatro y cinco estrellas con más de --

doscientas cincuenta habitaciones. La realidad es que su contenido se puede aplicar a otros de menor categoría y volumen, pues toda una serie de funciones que se delegan, son absorbidas como en estos casos, por otras ocupaciones que adquieren nueva dimensión. Así el director, muchas veces se convierte desde Chef Ejecutivo, hasta desempeñar puestos de un nivel jerárquico menor.

Ha sido de gran preocupación pensar cómo debe ser la administración como teoría, sobre la base de las características y dentro de la metodología propia de un trabajo hecho para México, con indiscutible tendencia a ahondar en el terreno de lo teórico y con las limitaciones en el terreno de lo práctico, evidentemente se ha acudido a los grandes autores de la administración, pero sin esforzarse por seguir las ideas de ninguno de ellos en particular.

Esta pequeña obra no pretende la perfección de la enseñanza y servicio gastronómico, tampoco desmentir lo que ya está establecido, lleva tan solo el fin de ayudar en algo a quien quiera servir con responsabilidad y amabilidad al consumidor, que venga de donde venga y sea del color que sea, o gaste mucho o poco, es un ser humano y además factor importante en nuestro pan de cada día, en el bienestar de la familia y en el progreso de la Patria.

Se desea y espera que esta tesis sea un estímulo para todas aquellas personas interesadas en el ramo, estu---

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

dien el tema con mayor profundidad, con el objeto de crear así una nueva conciencia y juicio más positivo y exacto sobre la actuación del personal en el departamento de Alimentos y Bebidas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## ANTECEDENTES.

Las imprescindibles e inseparables necesidades de comer y beber, que constituyen los impulsos más intensos que siente el ser humano para poder subsistir, lo enfrentan -- con la naturaleza para obtener de ella, los cuales descubre o produce, forjando así su existencia, historia y cultura.

El hombre primitivo empleaba la mayor parte del tiempo en que estaba despierto, masticando la comida que se -- allegaba y que con la invención de la cocina, pudo reducir este tiempo a unas dos horas.

El hombre primario pasaba la vida preocupándose constantemente, puede decirse que vivía para comer, mientras -- que el civilizado come para vivir.

Desde el principio de su existencia comían cualquier cosa que encontraban, hojas, frutos, raíces, pastos, -- gramíneas, hierbas y semillas eran tomados y gustados, iniciando una especie de selección, al igual que los trozos de carne de los animales que perseguían y acosaban. Hace unos 10000 años que esta especie se extinguió y para satisfacer sus -- necesidades de alimentos, prosiguieron con la caza de animales menores que llegaron a domesticarlos y reproducir-- los.

El negocio del alojamiento y comida con que facilitar comida y descanso a los pobladores y pasajeros es el --

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Mesón, que corresponde a la castellanización de la palabra francesa Maison, que significa casa. El conglomerado de -- tan diversas gentes hacía del mesón el lugar de tregua de las fatigas del viaje. El escenario de fantásticos pinto-- rescos sucesos y el centro de convivialidad de la bullicio sa concurrencia a la que fresca agua, el rico pulque y la sencilla comida, daba sabrosura. Poco a poco fueron apareciendo otras clases de negocios similares, cuyas denominaciones se fijaron de acuerdo con los lugares o servicios -- que prestaban y se conocían por:

ALBERGUE: lugar de hospedaje.

BODEGON: tienda donde se guisaba y daban de comer -- viandas ordinarias.

CANTINA: sitio donde se servía de beber.

FIGON: casa donde guisaban y vendían cosas de comer -- por poco precio.

HOSTERIA Y HOSTAL: posada donde se daba de comer y -- alojamiento.

HOSPEDERIA: habitaciones para los huéspedes en los -- conventos.

HOSPICIO Y HOSPITAL: casas destinadas para recibir y hospedar por tiempo limitado a los peregrinos pobres.

PARADOR: casas de descanso en los caminos.

TABERNA: tienda donde por menor se vendía vino y -- otras bebidas alcohólicas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

VENTA: lugar establecido en los caminos para dar de comer a los viandantes.

EL PARIAN: nombre que daban los comerciantes Filipinos a los mercados.

A medida que los pobladores fueron estableciendo sus viviendas y tomando las nuevas ciudades, surgieron ante la estabilidad de una clientela local, sitios en donde se serían sólo comidas, se inició por la segunda mitad del siglo XVIII en que aparecieron los primeros comercios dedicados exclusivamente a la venta pública de alimentos y bebidas.

Una transformación necesaria de los servicios impuestos por la mejora del nivel de vida social y por las nuevas influencias que llegaron de Europa, se inició a partir del siglo XIX. Una parte de las fondas ya existentes se fueron dando a conocer con presentación y sistemas, llamándolo -- restaurante. Se aplicaba a los comercios dedicados a restaurar las energías por medio de los alimentos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CONSIDERACIONES ADMINISTRATIVAS BASICAS.

## A) CONCEPTOS DE ADMINISTRACION.

Cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio principal es la definición de esa cosa. El empleo que de la palabra administración han hecho los técnicos en la materia en razón de tratarse de una disciplina que, como tal ha sido muy variable.

La administración se define de varias formas, dependiendo del punto de vista de quien la define:

Koontz y O'Donnelle: consideran la administración como la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

F. Tannenbaum: el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a 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.

Henry Fayol: considerado por muchos, como el padre de la administración moderna, dice que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**George P. Terry:** la define como un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando - para determinar y lograr los objetivos, manifestando mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

**B) PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Desde el punto de vista meramente conceptual, método lógico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico separar -- aquellos elementos que en una circunstancia dada pueden -- predominar, ya que de esa manera se facilita su comprensión y se puede formular mejor las reglas que influyen en cada aspecto.

Entendemos pues por proceso administrativo:

La planeación: determina los objetivos y los cursos\_ de acción.

La organización: distribuye el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las\_ relaciones y autoridad necesarias.

La ejecución: por parte de los miembros del grupo para que lleven a cabo sus tareas con - entusiasmo.

El control: control de las actividades para conformarlas con los planes.

## 1.- PLANEACION.

Es la determinación de un objetivo de acción que ha de seguirse, orientado por ciertos principios establecidos siguiendo una secuencia de operaciones para llevarlo a cabo y determinando el tiempo necesario para su realización.

La planeación es vital para un nuevo proyecto, es el arranque lógico de la administración y es importante para cualquier actividad. Para los propósitos de este estudio, se han seleccionado ciertas categorías de planeación.

- a) **OBJETIVOS:** Expresa los fines hacia los cuales debe dirigirse la acción, un objetivo -- puede ser considerado como un plan --- puesto que tiene que ver con actividades futuras, requiere visión, imaginación en su determinación.
- b) **POLITICAS:** Es una orientación verbal escrita o im plicita que fija la frontera proporcio nada por los límites y dirección general en la cual se desenvuelve la ac--- ción administrativa.
- c) **PROCEDIMIENTOS:** Es una serie de tareas sucesivas\_ que forman el orden cronológico y la - forma establecida de ejecutar el trabajo que debe hacerse.

- d) **MÉTODOS:** planear la manera como cada trabajador\_ deberá ejecutar cada operación de un -- procedimiento, es lo que constituye el\_ método, ya que los métodos indican la - mejor manera de ejecutar una operación.
- e) **PROGRAMAS:** un programa es un amplio plan que in-- cluye: el uso futuro de los diferentes\_ recursos en un patrón integrado y que - establece la secuencia de las acciones\_ requeridas y establecidas cronológica-- mente para el logro de los objetivos fi\_ jados. Permiten la cantidad de recursos humanos, materiales y técnicas que ha-- brán de conjugarse para alcanzar el fin propuesto indicando cómo, cuándo y dón-- de serán utilizados los recursos en for\_ ma específica.



## 2.- ORGANIZACION.

Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución.

La organización incluye:

La distribución de actividades, la manera cómo se -- repartirán las actividades.

Mando y autoridad, entendiendo como tal, el poder actuar libremente con la capacidad de dar órdenes y de ser obedecido.

La persona con mando y autoridad dirige grupos de -- personas hacia un objetivo.

El que dirige debe tener capacidad y amplios conocimientos de la acción a seguir y un conocimiento abso-luto del camino hacia la meta.

Para ello debe emplear los mejores métodos, desde la comunicación mútua, clara y precisa, hasta la motiva-ción necesaria para conseguir una cooperación efecti-va, utilizando absolutamente a todo el personal bajo sus órdenes.

Delegación de responsabilidades, el que dirige dele-ga obligaciones a un grupo de personas para que se -- responsabilicen de ellas.

El que dirige debe fomentar la comunicación y la --- cooperación, no tanto en teoría como en la práctica.

El que dirige debe y puede aceptar sugerencias, siempre y cuando aporten algo positivo.

Así mismo los Manuales de Organización quedan includos en la organización. Un Manual de Organización es el -- conjunto de políticas, objetivos, descripción de puestos -- que consignados por escrito son necesarios para que una -- empresa se desarrolle eficientemente. El Manual de Organi- zación es un elemento de la organización para el buen funcio- namiento de la empresa. Este punto será el objeto de -- estudio de esta tesis.

### 3.- EJECUCION.

La ejecución es hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos y se esfuercen en lograr\_ los objetivos que el gerente desea que logren, porque - - ellos quieren lograrlos. La ejecución incluye órdenes y -- funciones de supervisión.

### 4.- CONTROL.

Es determinar qué se está haciendo, esto es evaluar\_ el desempeño y si es necesario aplicar medidas correctivas de manera que el desempeño esté de acuerdo a los planes.

El control incluye la vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites definidos y - -

tiene carácter también de vigilancia en las otras tres fun  
ciones fundamentales de la administración, ayuda a asegu--  
rar que lo que se ha planeado se ejecute, aplicando medi--  
das de corrección, valuando lo que se ha hecho a través de  
la recopilación de resultados.

**M A N U A L**  
**D E**  
**O R G A N I Z A C I O N**

## A) INTRODUCCION.

El importante desarrollo alcanzado por la industria gastronómica de México, que refleja el progreso económico nacional, se ha venido incrementando tanto por la cada día más generalizada costumbre de comer fuera de casa, debido a las necesidades de una vida más dinámica, por el constante aumento del Turismo Nacional y Extranjero, lo que augura para todos sus integrantes un futuro prometedor, a la vez que les impone las más grandes responsabilidades.

Conciente de la enorme importancia que tiene para el desenvolvimiento de la industria gastronómica y para el mejoramiento de sus servicios, así como para el prestigio nacional, al elevar cada día la capacidad del personal en los centros gastronómicos.

Hoy en día el Departamento de Alimentos y Bebidas -- dentro de su organización ha incluido los "manuales de organización" cuyo objetivo es el proporcionar a los ejecutivos y personal del mismo departamento, las reglas, pautas y procedimientos esenciales para alcanzar uniformidad y optimización en las operaciones, a fin de que los productos que se venden posean buena calidad y dejen consecuentemente la utilidad necesaria.

Así en este análisis se exponen las principales características para el funcionamiento de un establecimiento de Alimentos y Bebidas con categoría de cinco estrellas. -

Al igual que las necesidades primordiales para la prestación de un servicio.

Es de interés determinar cada uno de los puestos de acuerdo a sus principales características y relaciones que existen con los demás, definiendo su autoridad y responsabilidad.

El propósito de este manual es ofrecer al responsable del Departamento de Alimentos y Bebidas, un conocimiento general de todos los puestos, cubriendo así una necesidad sentida pero no satisfecha hasta el momento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## B) OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

Además de los objetivos de la empresa cada uno de -- los demás departamentos tiene sus propios objetivos. A con tinuación se presentan los del Departamento de Alimentos y Bebidas.

## AREA DE PRODUCCION DE COCINA Y BAR.

1) Mantener un estándar de calidad elevado en cuanto a la producción de alimentos, bebidas y produc---

ción,  
mediante:

- Actualizando a los productores por medio de semina rios y prácticas.
- Adquiriendo mercancías sólo de óptima calidad.
- Las áreas de servicio se mantendrán con la mejor - imagen de acuerdo a lo establecido.
- Conservar la maquinaria en buen estado para su - - máximo rendimiento, investigando las innovaciones del mercado en cuanto a la maquinaria.

2) Crear y llevar adelante una mentalidad de higiene que evite que el cliente contraiga cualquier enfer medad por contaminación de los alimentos y bebidas.

mediante:

- Observar al pie de la letra los reglamentos exigidos por el departamento de Salubridad.
- Mantener la cocina limpia e higiénica.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Haciendo la contratación del personal responsable, con un alto grado escolar y hábitos higiénicos.
- Seminarios constantes sobre higiene y nutrición y conocimientos de cocina y bar en general.

AREA DE VENTAS.

- 1) Hacer las promociones directas con el cliente a la hora del servicio, mediante:
  - Conservando un standar en el servicio de alimentos.
  - Utilizar el servicio intangible como medio para hacer a los clientes repetitivos.
  - Asignar un determinado monto a los gerentes o maitres para ofrecer cortesía.
- 2) Construir un mecanismo adecuado para crear clientela local, para que los salones se mantengan -- funcionando todo el tiempo, mediante:
  - Aplicar determinada cantidad de dinero en adiestrar al personal en relaciones humanas y servicios eficientes.
  - Inventir capital para redecorar los salones por cada dos años de acuerdo con la política a seguir.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## AREA DE SERVICIO.

- 1) Lograr un servicio superior a los demás, mediante:
  - Contratando ejecutivos con experiencia, vocación, vitalidad, personalidad acorde con el área y deseos de atender al público y que capaciten a su personal.
  - Hacer que el personal en general comprenda y proporcione el valor que tiene la cortesía y la amabilidad y hacer de ella la piedra angular del servicio.
  - Que los empleados estén familiarizados con el servicio.
  - Es conveniente que la empresa haga su propio personal hasta donde sea posible para evitar vicios existentes en el personal de muchos años de servicio.
- 2) Proporcionar servicios complementarios que contribuyen a la buena imagen del establecimiento, mediante:
  - Instalación de teléfonos públicos actualizados.
  - Estacionamiento.
  - Sillas para niños.
  - Comprobantes de consumo.
  - Venta de artículos de tabaquería.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## AREA DE RECURSOS HUMANOS.

1) Seleccionar gente apta para ocupar los diversos -  
puestos,  
mediante:

- Que las fuentes de reclutamiento sean las adecuadas para el personal requerido.
  - 1.- Localizar al personal.
  - 2.- Checar su honestidad o curriculum.
  - 3.- Su salud.
  - 4.- Que el empleado cumpla con el aspecto legal - como trabajo.
  - 5.- Que haya el papeleo.
- Comprobar la capacidad de trabajo, estabilidad emocional y percepción a través de pruebas.

2) Fomentar la superación intelectual del individuo, no sólo en su área de trabajo sino en su hogar, mediante:

- Impartir cursos y seminarios en las áreas requeridas.
- Que por medio de la motivación el individuo tienda a su propia superación y promoción.

3) Que exista un alto grado de cooperación entre superiores y empleados,  
mediante:

- Selección de personal idóneo.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Respetando la integridad humana.
- Creando fondo de ahorro y prestaciones.
- Creando diferentes actividades sociales.
- Honestidad.

#### AREA DE BANQUETES.

- 1) Adquirir en condiciones óptimas de calidad, precio, tiempo y en cantidades apropiadas, los bienes de uso y consumo que se requirieren para el eficiente funcionamiento y desarrollo de las actividades de la empresa, así como asesorar a la gerencia,

mediante:

- La selección apropiada de los proveedores.
- Que las compras se realicen en base a los inventarios.

- 2) Investigación constante en el mercado de productos nuevos o de difícil adquisición,

mediante:

- Que el jefe de compras tenga las relaciones adecuadas a las cuales les haga saber sus necesidades de determinado tipo de mercancía.
- Que realice visitas continuas a los diferentes centros de abastecimiento.

## C) POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

Al igual que los objetivos las políticas existen tanto a nivel general de la organización como en particular a cada uno de los departamentos, enseguida se presentan.

## AREA DE PRODUCCION, COCINA Y BAR.

- 1) Que todo el personal esté capacitado para substituir a otra persona o para auxiliarla cuando la carga de trabajo lo requiera.
- 2) No consumir alimentos en las áreas de trabajo.
- 3) No proporcionar recetas ni procedimientos a personas ajenas al establecimiento.
- 4) Cumplir con la ley laboral.

## AREA DE VENTAS.

- 1) Promocionar todos aquellos servicios y/o alimentos que tengan bajo costo y se obtenga mayor utilidad.
- 2) Revisar periódicamente los precios actuales que rigen en el mercado y el motivo porque tienen dichos precios.

## AREA DE SERVICIO.

- 1) La limpieza y prestigio del salón y sus áreas es imprescindible.
- 2) Todo el personal debe estar limpio, tanto de su cuerpo como del uniforme, no debiendo usar joyas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ni perfume.

- 3) El servicio debe ser rápido de acuerdo con los -- estándares fijados en cada caso.
- 4) Existencia en variedad en la comida, debe haber -- un menú balanceado.
- 5) Existencia de un ambiente agradable dentro de la -- sala.
- 6) Es importante que exista una atmósfera adecuada, -- con decoración y música ambiental suave, mediante:

- Obteniéndolo mediante música y luz, decoración, di mensiones adecuadas, evitando los ruidos y voces o actividades que molesten al cliente.

#### AREA DE RECURSOS HUMANOS.

- 1) Conservar un ambiente agradable entre el personal.
- 2) Trabajar en el desarrollo de la amabilidad y corte sía a través de seminarios constantes.
- 3) Se impartirán cursos de superación del área u -- otras.
- 4) Todos los empleados recibirán un folleto en el -- cual se describen la historia, áreas y objetivos -- de la compañía.
- 5) Al ingreso de un nuevo empleado deberá ser recibi

do y guiado por los jefes para familiarizarlo con los demás empleados y superiores.

- 6) Recibir al cliente con una sonrisa y un saludo de bienvenida y mantener actitud positiva durante el servicio.
- 7) Tratar de resolver los problemas laborales sin la intervención sindical.

#### AREA DE BANQUETES.

- 1) Enviar cartas de agradecimiento a clientes que -- ocuparon de nuestros servicios.
- 2) Los presupuestos se harán para 10 días, para plazos más largos se tomarán en cuenta las políticas establecidas.
- 3) Para confirmar un evento se requiere el 50% y el total 24 horas antes de celebrarse.
- 4) Para la promoción de banquetes se hará por medio de difusión, la mayor difusión se hace por medio del buen servicio.

#### AREA DE COMPRAS.

- 1) Una vez seleccionando los proveedores se les exigirá:
  - Garantía de buen precio.
  - Créditos de acuerdo a la política de la compañía.

- Entrega de cada pedido a la fecha indicada.
- 2) Unicamente se dará trámite a las solicitudes de compra que se presenten debidamente.
- 3) Buscar los mejores productos de mejor precio y calidad.
- 4) Toda mercancía defectuosa deberá ser regresada.
- 5) Las compras deben estar basadas de acuerdo a los estándares requeridos.
- 6) La selección de mejores proveedores será constante.
- 7) Las compras se harán después del comparativo de un mínimo de 3 proveedores.

## D) REGLAMENTO.

- 1.- Este reglamento interior de trabajo, es de carácter -- obligatorio para todo el personal sindicalizado o no, -- que preste sus servicios en el hotel. Todo aquel que -- reciba un sueldo o salario de la empresa será conside-- rado en términos de la Ley Federal del Trabajo como -- trabajador y llamado como tal en el texto de este re-- glamento.
- 2.- Los empleados y trabajadores quedan obligados a inter sarse y acatar las disposiciones y órdenes que la empre sa dicte por escrito y que publique en los tableros de avisos que se encuentran junto al reloj checador. Cual quier desatención a las disposiciones publicadas será considerada desobediencia a una orden relativa al tra- bajo.
- 3.- Queda prohibido al patrón y a sus representantes mal-- tratar a los empleados y trabajadores de palabra o he- cho y cuando haya que reprenderlos deberá procurar no hacerlo públicamente.
- 4.- Los empleados y trabajadores se sujetarán a los exáme- nes médicos periódicamente que señala la empresa o las autoridades correspondientes. Ningún trabajador que -- padezca de una enfermedad contagiosa, podrá ser admiti do al trabajo.



- 5.- Los trabajadores serán responsables por los daños que por causa y negligencia causen a los equipos y materiales de la empresa.
- 6.- Todos los trabajadores y empleados deberán marcar su asistencia en las tarjetas correspondientes, a la hora de entrada y salida y firmar la tarjeta del tiempo al iniciarse la quincena de trabajo. Será considerado como falta de honradez cualquier mal uso que se haga de éstas.
- 7.- Todos los empleados y trabajadores deberán tratar a -- los huéspedes con absoluta amabilidad y respeto. El -- huésped está en la libertad de dar la propina que estime conveniente, ya que ésta es consecuencia del resultado de su satisfacción por un servicio recibido. El -- no recibirlo cortesmente se considera como falta grave.
- 8.- Sólo el personal debidamente autorizado puede entrar -- en los almacenes, oficinas, habitaciones y bares de -- servicio y toda persona que desee entrar en estas -- áreas por cualquier razón, deberá ser acompañado por una persona de seguridad.
- 9.- Todo empleado tiene que entrar y salir del hotel por -- la puerta especialmente asignada para ello, además ten drán que usar baños, accesos y objetos en general expresamente señalados para tal efecto. Se considera que

viola esta disposición quien entra y salga por otra --  
puerta como quien le permita hacerlo.

- 10.- No se autorizará ni salida ni entrada de objetos, paquetes, bolsas, etc., si no es por previa inspección\_ y permiso firmado por la gerencia general.
  - 11.- Todo trabajador recibirá a la empresa un casillero -- por el cual firmará un vale reservándose la empresa - el derecho de inspeccionar el contenido y la limpieza del mismo.
  - 12.- Es obligatorio usar el uniforme completo y gafete en\_ los puestos en que la empresa designe. No se consideran incluidos en los uniformes los zapatos.
  - 13.- Los uniformes pueden ser cambiados a necesidad cuando estén sucios o deteriorados, pero será responsabili-- dad del personal el de usar siempre uno en perfecto - estado de limpieza y de mantenimiento.
  - 14.- La limpieza es obligación de todo el personal, por lo tanto todos los días antes de comenzar sus labores -- deberán: bañarse, rasurarse, lavarse los dientes, mantener las uñas cortadas y perfectamente limpias, lustrarse el calzado y hacer uso de desodorantes discretos.
- Queda prohibido durante las horas de servicio usar --  
dijes, esclavas o alhajas, usar perfumes de olor fuer\_ te, pintarse el cabello y/o usar peinados extravagantes.

tes, usar lentes oscuros sólo que el trabajador lo haga por prescripción médica. Como medida de higiene queda prohibido el uso de bigote, patillas largas, -- barba y cabello largo.

- 15.- Los trabajadores están obligados a dar aviso telefónico a su superior inmediato en caso de que por cualquier causa no pueda asistir y se justificará al volver al trabajo las faltas de asistencia.
- 16.- Los datos y referencia proporcionados por el sindicato, empleados y trabajadores serán verificados en caso de que estos sean falsos dichas personas no serán admitidas en el trabajo.
- 17.- Los empleados y trabajadores quedan obligados a interesarse y acatar las disposiciones y órdenes que la empresa dicte por escrito y que publique en los tableros de avisos que se encuentran junto al reloj checador. Cualquier disposición publicada será considerada desobediencia a una orden relativa al trabajo.
- 18.- Los salarios de los trabajadores serán pagados en moneda nacional los días quince y último de cada mes. Dentro de la jornada y centro del trabajo, los trabajadores estarán obligados a cobrar personalmente su salario. En caso de enfermedad o ausencia justificada podría ser cobrados por otra persona previa presentación de una carta en la que el trabajador, bajo su --

responsabilidad autoriza la entrega del salario.

- 19.- De acuerdo con lo establecido por la Secretaría de -- Salubridad y Asistencia, todos los empleados que tengan que prestar sus servicios en áreas públicas o en contacto directo o indirecto con los alimentos o bebidas así como las camaristas, tendrán que tener al corriente los documentos solicitados por la empresa.
- 20.- Durante la jornada ningún empleado trabajador podrá - abandonar el lugar de trabajo, ni dejar de efectuar - sus labores si no es con la autorización de su jefe - inmediato.
- 21.- Todo empleado trabajador gozará de media hora para tomar sus alimentos en la cafetería de empleados y dentro de los horarios establecidos para cada departamento. Está estrictamente prohibido comer en cualquier - otra parte del hotel, así mismo traer alimentos de -- fuera del hotel.
- 22.- Los trabajadores de la cocina no podrá regalar alimentos a los demás empleados del hotel.
- 23.- Nadie podrá trabajar tiempo extra sin la autorización previa por escrito del jefe del departamento respectivo.
- 24.- En los lugares y trabajos en que la empresa proporciona equipos de seguridad, es obligatorio para los tra-

bajadores el usarlos.

25.- For seguridad de sus huéspedes y sus propiedades, todo empleado y trabajador deberá reportar de inmediato a sus superiores de cualquier persona que actúe sospechosamente o fuera de lo normal en el hotel.

26.- El personal que está en contacto con el público se le está estrictamente prohibido fumar durante sus horas\_ de labores exceptuando los lugares donde se permite - fumar.

## E) ELEMENTOS PARA EL ANALISIS DE PUESTOS.

## 1.- IDENTIFICACION.

- 1) Nombre del establecimiento: se coloca el nombre del restaurante, ejemplo: La Estancia Gaucha, Guadalajara Grill, Le Trianon.
- 2) Departamento: se refiere al nombre del departamento o acción dentro del restaurante.
- 3) Localización física: es el área donde generalmente el empleado efectúa su trabajo.
- 4) Nombre del puesto: mesero, cantinero, garrotero, etc.
- 5) Número del puesto: de acuerdo al área que le corresponda.
- 6) Número en el Catálogo Nacional de Ocupación: en la mayoría de los países, el gobierno dispone de este catálogo. En México, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, es quien tiene elaborado dicho catálogo.
- 7) Preparado por: nombre del empleado o empleados -- que elaboraron la descripción.
- 8) Fecha de elaboración: día, mes y año.

## II.- DESCRIPCION GENERICA.

Es la explicación de la actividad más característica del puesto que sirva para definirlo con brevedad y sin entrar en detalles.

## III.- REQUISITOS DE ACTUACION.

- 1) Ausentismo: se refiere al número máximo de faltas injustificadas que se le pueden permitir al empleado en un periodo de tiempo.
- 2) Retrasos: número máximo de llegadas tarde al trabajo, que se le pueden permitir al empleado en un periodo de tiempo.
- 3) Precisión: es el grado de exactitud al realizar un trabajo.
- 4) Velocidad: se refiere a la cantidad de trabajo de sarrollado en un periodo de tiempo.
- 5) Destreza: es la habilidad para efectuar un trabajo determinado.
- 6) Mermas: se escribe la cantidad máxima que se pueda permitir al empleado, como parte misma del trabajo.
- 7) Ventas: se describen las ventas que se esperan -- del empleado en un determinado tiempo.
- 8) Quejas: número máximo de quejas del cliente por mal servicio.
- 9) Apariencia física: se anotan los aspectos de apariencia física según el departamento.

- 10) Limpieza: se deben anotar los niveles según el puesto.

#### IV.- CARACTERISTICAS DEL EMPLEADO.

- 1) Educación general y capacitación profesional
- a) Educación general. Es el nivel académico requerido.
- b) Capacitación profesional. Estudios adicionales -- dentro de un área específica.
- c) Experiencia deseada. En días, meses, años.
- d) Conocimientos técnicos. Son los conocimientos --- prácticos aplicados a una especialidad.
- e) Habilidades especiales. En un restaurante que necesita personal con ciertas habilidades como son: facilidad de palabra, creatividad, simpatía, hábito de cortesía, etc.
- 2) Aptitudes. Se coloca cualquiera de las siguientes calificaciones: E (excelente), MB (muy bueno), B (bueno), R (regular).
- 3) Intereses. Relacionados con datos. Se escribe uno o varios de los siguientes:
- Conocer.
  - Comprender.
  - Calcular.
  - Aplicar.



- Analizar.
- Coordinar.
- Sintetizar.

4) Demandas físicas. Son las especificaciones físicas que el puesto requiere.

5) Salud.

- a) Sexo, masculino, femenino.
- b) Estudios paraclínicos.

V.- MATERIALES Y EQUIPO.

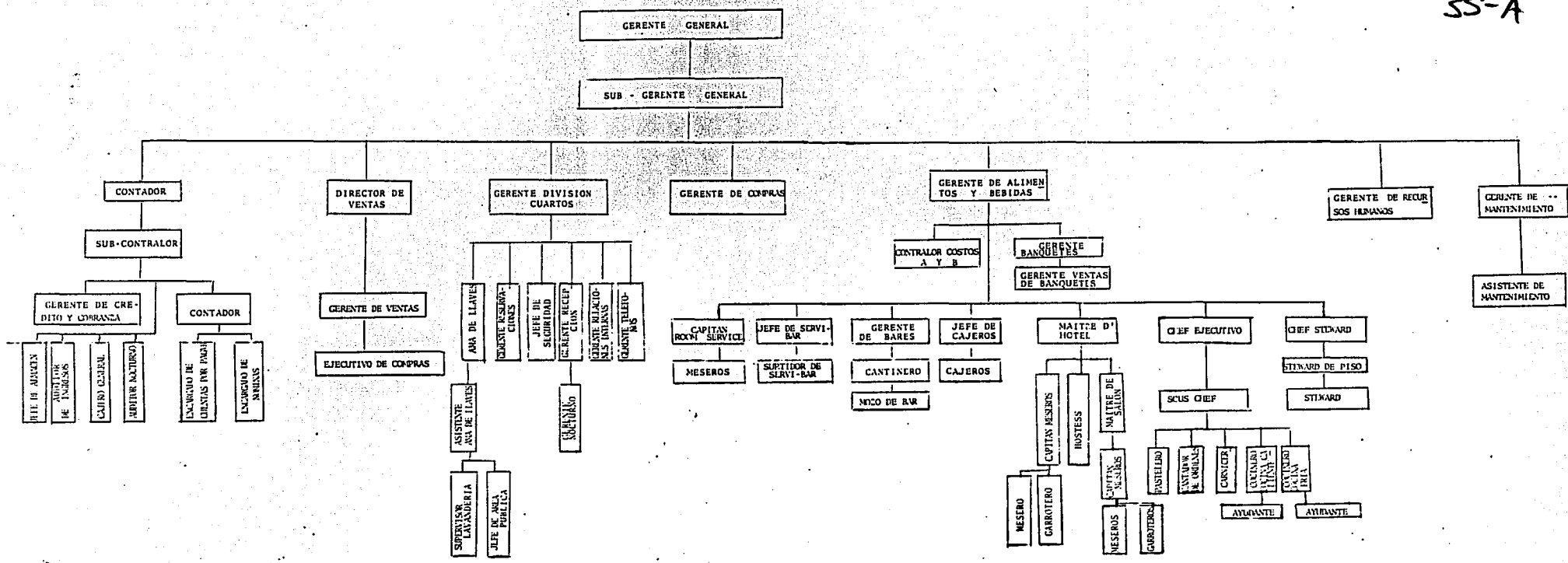
- 1) Equipo para trabajar.
- 2) Equipo utilizado.
- 3) Herramientas utilizadas.
- 4) Materiales a su cargo.
- 5) Ingredientes que procesa.

VI.- DESCRIPCION DE LABORES.

Se debe detallar las especificaciones del empleado, las cuales pueden separarse de la siguiente manera:

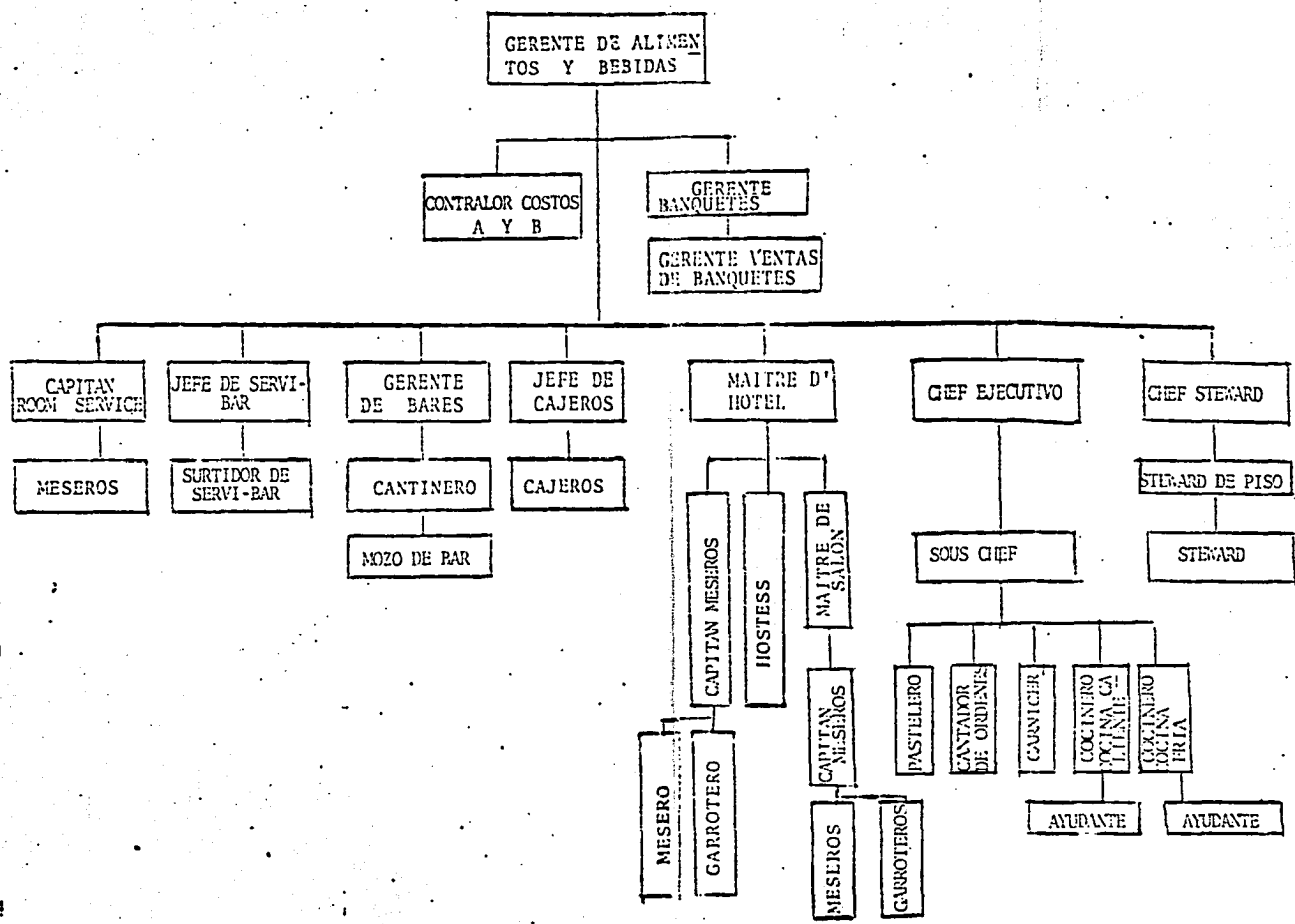
- Actividades diarias.
- Actividades periódicas.
- Actividades ocasionales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

35-R



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## F) DESCRIPCION DE PUESTOS.

Al realizar este manual se ha enfocado principalmente al formato de puestos, donde en forma general se definen las requisiciones más importantes para satisfacer las necesidades específicas de cada puesto o actividad.

Posteriormente se describen los puestos en forma particular señalando su actividad, sus relaciones, coordinaciones o dependencias que existen con los otros puestos, las principales funciones y responsabilidades, los objetivos, además se anexan los requisitos donde se solicitan de acuerdo al puesto a desarrollar, el grado de educación, experiencia en el ramo y habilidad en el manejo de las instalaciones o personal a su cargo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

I) NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Alimentos y Bebidas.

II) JEFE INMEDIATO: Gerente General.

III) NUMERO DE PERSONAS: una.

IV) TRAMO DE CONTROL: Chef, gerente de banquetes, cocineros, en staff, asistente de alimentos y bebidas y cocineros de banquetes.

V) OBJETIVO DEL PUESTO: supervisar y dirigir todo el personal dentro de su departamento, desarrollar nuevos menús y determinar precios para los alimentos y bebidas en los mismos. Responsable por la calidad del servicio. Desarrolla y efectúa regulaciones internas en la venta de los mismos. Man tiene sistemas de comportamiento. Desarrolla personal para futuras promociones. Maximiza las utilidades departamentales y asiste a la gerencia en cuanto a A y B.

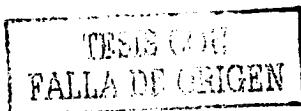
VI) DESCRIPCION GENERICA: es la persona responsable de mantener una operación sana mediante la supervisión y control de todas las áreas donde se presten los servicios de alimentos y bebidas.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA.

ACTIVIDADES DIARIAS.

1.- Analiza y supervisa en parte, por medio de la bitácora el trabajo realizado por los empleados a su cargo, como vendría a ser el maitre, jefe de banquetes, control de costos, chef, jefe de bares, chef steward, etc.

2.- Delega la función de autorizar las notas de venta



de promoción y cortesía, firmándolas antes de entregarlas al cajero.

3.- Hace la autorización de la adquisición de compras en compañía del Gerente General.

4.- Coordina con el gerente de ventas los programas de promoción para el área de alimentos y bebida.

5.- Hace el análisis del reporte diario de ventas de alimentos y bebidas y toma las acciones respectivas.

6.- Vigila que los sistemas de trabajo dentro de su departamento se lleven a cabo de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.

#### ACTIVIDADES SEMANALES.

1.- Hace las erogaciones por medio del fondo chico -- de caja chica de gerencia de almacén para compras especiales de contado en ocasiones.

2.- Su deber es asistir a las juntas establecidas periódicamente por el gerente general del hotel.

3.- Hace promoción de las buenas relaciones entre los empleados de los diferentes departamentos del hotel.

4.- Debe exigir que el chef y sus ayudantes hagan la preparación de los alimentos de acuerdo a las hojas de costos de recetas standar.

5.- Analiza los inventarios y equipo que se emplea en

su departamento así como los materiales utilizados.

6.- Hace la supervisión de las normas de sanidad en todas sus áreas.

ACTIVIDADES MENSUALES.

1.- Elabora especificaciones standar de compras de alimentos y bebidas junto con el gerente general, jefe de compras y el almacenista.

2.- Detalla programas de entrenamiento y capacitación así como programas de desarrollo personal, establece juntas entre los empleados de su departamento para evaluar el trabajo realizado.

3.- Es la persona que participa y da el Vo. Bo. en la elaboración de menús, así como de su actualización.

4.- Auxilia al jefe de compras y al almacenista en el establecimiento de máximos y mínimos de alimentos y bebidas.

5.- Revisa y presenta al gerente un informe sobre los estados de resultados.

6.- Es el responsable en ocasiones, de la contratación de los shows en variedades, conjuntos musicales y demás entretenimiento que se presente en el hotel.

7.- Elabora auxiliado por el chef y el contralor de costos, las hojas de costos de recetas standar, tanto para alimentos como para bebidas.

8.- Evalúa y selecciona a los empleados periódica---mente que dependen directamente de él.

9.- Fija los precios de venta con la autorización del gerente general señalándolos en las hojas de costos de recas standar.

#### VIII.- AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL.

El gerente de alimentos y bebidas se encuentra en su despacho en el cual recibe tanto personalmente como por vía telefónica a sus clientes.

#### IX.- CARTA LIMITE DE AUTORIDAD.

El gerente de alimentos y bebidas debe tomar ciertas resoluciones en lo referente a lo de su departamento siendo en algunas ocasiones una decisión tomada en coordinación -- con el gerente general.

#### X.- REQUISITOS:

1.- Graduado de la carrera de Administración de Ne--gocios o de hotelería o su equivalente en experiencia.

2.- Conocimientos de las diversas facetas de adminis--tración, controles de costos, preparación de platillos do--mésticos e internacionales y servicios.



I) NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de banquetes.

II) JEFE INMEDIATO: Gerente de Alimentos y Bebidas.

III) NUMERO DE PERSONAS: Una.

IV) TRAMO DE CONTROL: están bajo sus órdenes el capitán en turno, los meseros y garroteros y maitre de salón.

V) OBJETIVO DEL PUESTO: La operación correcta del departamento de banquetes así como el incremento de ventas.

VI) DESCRIPCION GENERICA:

El Gerente de Banquetes es el responsable de dar a conocer todas las facilidades con que cuenta el hotel, -- para el servicio de banquetes internos como extornos, para -- así incrementar el volómen de ventas y supervisar adecuadamente.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

1.- Deberá conocer todas las facilidades con que -- cuenta el hotel para el servicio de banquetes.

2.- Deberá conocer las capacidades de los salones, -- políticas de crédito y los diferentes tipos de montaje de -- los salones del hotel.

3.- Controlar exactamente las fechas y horarios de -- salones ocupados.

4.- Atender a clientes potenciales, realizar cotizaciones, elaborar contratos de los eventos.

5.- Se encarga de enviar notificaciones de los eventos a los diferentes departamentos del hotel.

6.- Verificar y diseñar el chek-list y corregir a -- tiempo las anomalías.

7.- Supervisar o delegar el servicio del evento

8.- Obtiene la información de eventos tentativos.

#### ACTIVIDADES SEMANALES.

1.- Se encarga de enviar cartas de agradecimiento a los organizadores de eventos de la semana pasada.

#### ACTIVIDADES MENSUALES.

1.- Para promover con mayor facilidad los servicios en forma coordinada con el departamento de ventas, establece el manual informativo de banquetes.

2.- Elabora el reporte mensual de productividad del departamento.

#### ACTIVIDADES EVENTUALES.

1.- En coordinación con el gerente de alimentos y -- bebidas y el gerente de ventas, promueve las ventas de eventos especiales que se puedan realizar entre clientes fuera de la ciudad.

2.- También se encarga de contratar servicios para un determinado evento cuando el hotel no tiene esos servicios, ejemplo: luces, música (entretenimientos).

ACTIVIDADES ANUALES.

1.- En colaboración con el gerente de alimentos y bebidas elaboran los programas de presupuestos anuales de banquetes, programas de eventos especiales tales como la fiesta de fin de año, fiestas de independencia, etc.

2.- Al terminar el año debe analizar la productividad del espacio asignado a eventos especiales.

3.- En coordinación con el gerente de alimentos y bebidas debe establecer políticas para la cancelación de -- eventos también políticas en cuanto al descorche.

## VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL.

Se desenvuelve dentro de las áreas de banquetes, además de tener su privado para atender a sus clientes, personalmente.

## IX) CARTA DE LIMITE DE AUTORIDAD.

Debe procurar resolver todo tipo de problemas que -- vengan de los meseros y garroteros. Puede buscar soluciones coordinándose con el capitán de meseros en turno y así obtener una mejor relación entre los empleados.

## X) REQUISITOS.

- 1.- Educación de secundaria por lo menos.
- 2.- Deberá tener experiencia como Maitre D' o de Capitán.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

I) NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Ventas de Banquetes.

II) JEFE INMEDIATO: Gerente de Alimentos y Bebidas.

III) NUMERO DE PERSONAS: una.

IV) TRAMO DE CONTROL: secretaria.

V) OBJETIVO DEL PUESTO: maximización constante de -- las ventas de los diversos servicios que ofrece su empresa, manteniendo el incremento de la calidad y prestigio del mismo.

VI) DESCRIPCION GENERICA:

Es el responsable ante el Gerente de Alimentos y Bebidas de todas las actividades encaminadas a la organización, coordinación y supervisión de los servicios especiales que puedan realizarse en la empresa.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

1.- Atiende personalmente a los clientes que desean contratar algún servicio especial o desean información.

2.- Muestra a los clientes sobre un plano, las facilidades y condiciones del establecimiento.

3.- Asesora a los clientes sobre las posibilidades que existen en el establecimiento en relación con sus peticiones.

4.- Acompaña a los clientes en las visitas a salones u otras dependencias.

5.- Realiza los informes necesarios después de con--  
tratar un nuevo servicio.

6.- Comunica a través de escritos, a los departamen--  
tos afectados por la contratación de un servicio especial.

7.- Supervisa los servicios de correspondencia de --  
servicios contratados, anulados y perdidos.

8.- Envía cartas a los clientes potenciales.

#### VIII) AMBIENTE FISICO:

Se encuentra en su oficina aunque realiza recorridos  
o visitas periódicas por los diferentes salones, de acuerdo  
a las peticiones de los clientes.

#### IX) CARTA LIMITE DE AUTORIDAD:

Está facultado para resolver los problemas o inconve--  
nientes que se presenten, debiendo consultar con su jefe --  
inmediato cuando lo crea conveniente.

#### X) REQUISITOS:

- 1.- Técnico en Hotelería y Turismo.
- 2.- Conocimientos del idioma inglés.
- 3.- Tres años de experiencia en un puesto similar.

I) NOMBRE DEL PUESTO: Contralor de costos de alimentos y bebidas.

II) JEFE INMEDIATO: Gerente de Alimentos y Bebidas.

III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: una.

IV) TRAMO DE CONTROL: tiene bajo su mando a los auxiliares de contabilidad.

V) OBJETIVO DEL PUESTO: mantener al día el costo departamental de alimentos y bebidas.

VI) DESCRIPCION GENERICA: Es la persona que se hace responsable del control diario y mensual de los costos de alimentos y bebidas por departamento y cuidar que no se desperdicie nada y el manejo correcto de las mercancías.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

1.- Mantener al día los estándares de nómina e informar variaciones.

2.- Preparar el análisis diario de costos departamentales de alimentos y bebidas.

3.- Revisar los procesos de compra y verificar que periódicamente se levante un inventario de los artículos perecederos así como revisar las áreas de almacenaje y recepción para poder seguir con los procedimientos correctos.

4.- Deberá supervisar el acomodo de mercancías debiendo tomar en cuenta que la mercancía vieja debe salir

primero, así como de la limpieza del almacén.

5.- Revisar la hoja de registro de temperatura que tiene cada cámara fría y lleva el control de su limpieza y verifica que la mercancía se encuentre dentro de la cámara fría.

6.- Tiene que verificar la distribución de cada factura, sus costos unitarios para ver los precios de las requisiciones de almacén y los libros de control.

7.- Exige que todo lo que salga del almacén deberá tener una requisición y éstas deberán estar autorizadas.

8.- Revisa transferencias a inter-cocina y lleva el registro de todas las requisiciones en la hoja de compras.

9.- Lleva un control de cada uno de los cheques de cada uno de los departamentos.

#### ACTIVIDADES SEMANALES.

1.- Analiza las ventas diarias de refrescos y jugos que afectan las ventas, supervisa los inventarios físicos en los bares y los compara con el stock.

2.- Revisa las desviaciones del presupuesto y los confronta con los pronósticos.

#### ACTIVIDADES MENSUALES.

1.- Asiste a la toma de inventarios físicos mensuales de almacén, cocina y bares.

2.- Toma inventarios físicos de alimentos y bebidas, junto con un representante de contabilidad y el encargado del área.

3.- Supervisa el conteo de los artículos vendidos.

4.- Prepara el reporte de pérdidas y ganancias de los departamentos de alimentos y bebidas.

5.- Hace el libro de inventario de almacenes y las hojas mensuales analíticas.

6.- Supervisa y evalúa las transferencias inter-barreres.

7.- Revisa los estándares de nómina y los ajusta.

8.- Prepara el costo de bebidas de los departamentos.

9.- Se encarga de sacar el porcentaje del costo potencial de los alimentos.

10.- Hace las diferencias entre el inventario físico, los registros de libro de inventario y prepara la lista de diferencias.

11.- Hace la preparación y conciliación del almacén.

12.- Hace la revisión de cantidades, precios de inventarios.

13.- Se encarga del archivo del departamento.

14.- Supervisa la buena rotación de los inventarios.

15.- Costea y calcula la comida para los empleados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



ACTIVIDADES EVENTUALES.

1.- Revisa la hoja de percepción de A y B junto con el chef de cocina.

2.- Costea las recetas standar.

3.- Prepara pruebas de rendimiento y calidad de cortes de carnes y latería, junto con el chef.

4.- Participa en el establecimiento de especificaciones standar de compra.

5.- Participa en la elaboración de las especificaciones standar de compras junto con el gerente de alimentos y bebidas, chef ejecutivo y gerente de compras.

6.- Prepara pruebas de carnicería, alimentos enlatados, alimentos congelados para obtener rendimientos netos de artículos crudos y cocinados con el chef.

7.- Costea menús y todas las recetas.

8.- Actualiza el porcentaje del costo potencial de alimentos contra las ventas por cada departamento de alimentos y bebidas.

9.- Participa en la elaboración de listas de precios standar.

10.- Reporta al chef los artículos de poco movimiento.

11.- Compara el inventario físico de alimentos con--

tra el kárdex.

VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL.

El contralor de costos de alimentos y bebidas divide sus horas de trabajo en la supervisión física del área de - alimentos y bebidas y haciendo costos respectivos en su ofi cina.

IX) CARTA LIMITE DE AUTORIDAD.

Tiene autoridad para verificar detalladamente el tra bajo que realizan los auxiliares de contabilidad, puesto -- que se encuentran bajo su mando. Puede devolver trabajos y \_ exigir más cooperación.

X) REQUISITOS.

- 1.- Graduado de la carrera de Lic. en Contaduría Pá- blica.
- 2.- Experiencia mínima de 2 años.
- 3.- Mayor de 27 años.

I) NOMBRE DEL PUESTO: Maitre D' Hotel (Asistente de A y B).

II) JEFE INMEDIATO: Gerente de Alimentos y Bebidas.

III) NUMERO DE PERSONAS: una.

IV) TRAMO DE CONTROL: capitán de meseros, contador -- de órdenes, Hostess, meseros, ayudante de meseros y maitre o gerentes de salón.

V) OBJETIVO DEL PUESTO:

Es responsable del buen servicio a la mesa proporcionado a los restaurantes, bares y salones de eventos en el hotel.

VI) DESCRIPCION GENERICA:

Deberá procurar que todo lo referente a servicio directo al comensal sea lo mejor posible tanto de presentación como de gustación del platillo.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

1.- Asigna tareas a sus empleados, elabora reportes de asistencia y supervisa puntualidad, aseo y disciplina de su personal.

2.- Deberá evaluar constantemente a su personal.

3.- Supervisa el uso de los materiales y el equipo -- de restaurantes.

4.- Así como la calidad del servicio según las normas y procedimientos establecidos en la capacitación.

5.- Establece formas impresas para revisión del equi-

po antes de abrir el restaurant o bar.

6.- Aplica según el caso, los diferentes tipos de servicio americano, francés, ruso, bufet, etc.

7.- Debe atender personalmente a los clientes importantes dentro de su área así como las quejas que los huéspedes presenten dentro de su departamento.

8.- Supervisa la apertura de todas las áreas.

9.- Hace revisiones constantes al sistema de comandas aplicadas a su departamento.

10.- Está constantemente informado de los pronósticos de ocupación para diseñar su plan de trabajo.

11.- Solicita a la oficina de compras los objetos que necesitan en su departamento, todo esto con previa autorización.

#### ACTIVIDADES EVENTUALES.

1.- Seleccionará a su personal, programará turnos de trabajo y vacaciones.

2.- Autoriza tiempo extra y permisos al personal.

3.- Capacita a su personal en los aspectos como presentación personal, normas de cortesía, trabajo de equipo, sistema para tomar órdenes, sistema de comandas, ventas de restaurantes y bar, acarreo de charola, formas de servir, restiración de platos, prevención de accidentes, estaciones

de servicio, presentación de cuentas, sistemas de propinas, -  
descarga de charolas, tráfico a la cocina, montaje de mesa, -  
tipo de cubiertos, tipo de loza y cristalería, flameado, ---  
arreglos de mesas, montaje de bufets, servicio en el bufet, -  
método para catar vinos, doblado de servilletas, formas de -  
hacer figuras de hielo, métodos de deshuesar y la explica---  
ción detallada de cada uno de los platillos del menú.

4.- Establecer normas referentes al cuidado del equi-  
po que tiene a su cargo.

5.- Participa en la elaboración de menús en colabora-  
ción con el gerente de alimentos y bebidas, al chef y contra  
lor de costos.

6.- Colabora con el gerente de alimentos y bebidas en  
los programas de alimentos y bebidas.

7.- Solicita servicios al departamento de mantenimien  
to del hotel.

8.- Analiza periódicamente la venta promedio por - -  
cliente en restaurant y bar.

9.- Colabora con el gerente de alimentos y bebidas en  
la elaboración de los presupuestos de ventas y gastos de res  
taurante y bar.

10.- Revisa periódicamente los resultados de la opera  
ción de su departamento.

VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL.

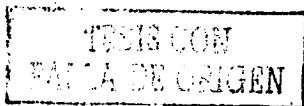
Su área física son los restaurantes y bares, algunas horas de su tiempo las dedica a seleccionar su personal, - - asignar tareas, programar turnos y cumplir con sus obligaciones de escritorio.

IX) CARTA DE LIMITE DE AUTORIDAD.

Tiene autoridad para resolver problemas entre los empleados que son: el capitán de meseros, contador de órdenes, hostess, meseros y ayudantes de meseros. Si se le presentan problemas realmente graves entre estos, puede coordinarse -- con el gerente de alimentos y bebidas para darles alguna solución.

X) REQUISITOS.

- 1.- Educación abierta.
- 2.- Debe tener experiencia como capitán en un restaurant de hotel preferentemente.



- I) NOMBRE DEL PUESTO: Maitre de salón.
- II) JEFE INMEDIATO: Maitre D' Hotel.
- III.- NUMERO DE PERSONAS: de acuerdo a las necesidades.
- IV) TRAMO DE CONTROL: capitanes, meseros y garroteros.
- V) OBJETIVO DEL PUESTO: Es el responsable del buen funcionamiento y servicio del área bajo su responsabilidad.

VI) DESCRIPCION GENERICA: es la persona que se hace -- responsable del buen funcionamiento de las áreas a su cargo - como vigilar el buen servicio de las mismas.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

- 1.- Recibe personalmente a los anfitriones del evento.
- 2.- Supervisa el montaje y desarrollo de los servicios
- 3.- Controla el estado del mobiliario, vajilla y lencería de los restaurantes y bares que están bajo su responsabilidad.
- 4.- Informa a su superior de las incidencias ocurridas durante su servicio.
- 5.- Informa a cocina sobre las deficiencias que encuentre por la calidad y presentación de las comidas así como las reclamaciones presentadas por los clientes.
- 6.- Verifica la observancia de las normas de seguridad e higiene en el desarrollo del evento.
- 7.- Atiende personalmente las reclamaciones de los - - clientes.

I) NOMBRE DEL PUESTO: capitán de meseros.

II) JEFE INMEDIATO: Maitre D' o Subgerente de alimentos y bebidas.

III) NUMERO DE PERSONAS: de acuerdo a las necesidades.

IV) TRAMO DE CONTROL: Hostess, meseros y sus ayudantes.

V) OBJETIVO DEL PUESTO:

El complementar al Maitre D' en proporcionar buen servicio a los clientes, supervisa meseros y gerroteros, sienta a los clientes a sus mesas, les presenta el menú y recomienda platillos, se encarga de resolver quejas de clientes, lleva a cabo cualquier trabajo designado por su superior.

VI) DESCRIPCION GENERICA:

Es la persona responsable de que todos los que están a su mando den el mejor servicio a la clientela, que tengan la mejor presentación ante los que atienden y con esto asegurar el regreso del cliente.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

1.- Diariamente supervisará: el aseo general del lugar, material y equipo completo, montaje correcto, mantenimiento general del lugar, música ambiental, suministros suficientes en las estaciones, mise en place completo, personal completo, limpieza de personal, gafetes puestos, suficientes cheques y comandas, suficientes menús limpios, personal ente



rado de la especialidad del día, asignación de mesas a los meseros, reservaciones de mesas.

2.- Es responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas por la empresa en el restaurant o bar.

3.- Auxilia al Maitre D' a recibir a la clientela con cortesía y acompañarla a la mesa teniendo especial cuidado con la distribución.

4.- Toma la orden del cliente, siempre adoptando una postura de vendedor haciendo sugerencias.

5.- Debe conocer a la perfección los ingredientes de todos los platillos así como tiempos de preparación.

6.- Entrega la comanda al mesero y supervisa que sea surtida en la mayor brevedad posible.

7.- Supervisa las porciones y presentación de los platillos que salen de la cocina y hace devoluciones.

8.- Supervisa el servicio que se de.

9.- Supervisa las comandas, cuentas y sobre todo las medidas del control.

10.- Supervisa el cobro correcto de las cuentas y la eficiencia de la cajera.

11.- Cuando se retiran los clientes, se encarga de despedirlos, evalúa el servicio y los invita a regresar pronto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

to.

12.- Mantiene una comunicación constante entre sus -- subordinados y él.

13.- Debe cuidar que no se formen grupos de meseros y garroteros ni que se ausenten de sus áreas de trabajo sin -- causa justificada.

14.- No llamar la atención a sus subordinados en presencia de los clientes.

15.- Es responsable de hacer requisiciones del material faltante para el servicio.

16.- Recibe quejas de los clientes y busca una solución.

17.- Al cerrar el restaurant supervisa que el material y equipo, se debe encontrar en el lugar previamente designado para evitar pérdidas en el comedor.

18.- Debe conocer los procedimientos a seguir en caso de un accidente en el comedor.

19.- Aplica las técnicas de flameado, trinchado y deshuesado.

20.- Debe conocer los diferentes tipos de montajes en mesas para banquetes.

21.- Cuida que los objetos olvidados en el restaurant

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

sean enviados al departamento de objetos olvidados.

22.- Debe saber aplicar los cinco diferentes tipos -- de servicio.

ACTIVIDADES EVENTUALES.

- 1.- Entrena al personal de nuevo ingreso.
- 2.- Participa como instructor en programas de capacitación y adiestramiento del personal.
- 3.- Cuando hay clientes importantes, puede realizar\_\_ las funciones de mesero o asignar al mejor mesero.
- 4.- En banquetes o algún evento especial, es responsa\_\_ ble de la presentación de la cuenta al cliente.
- 5.- Asiste puntualmente a las juntas del departamen\_\_ to.
- 6.- Colabora en revisión del presupuesto.

VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL:

Se desenvuelve en las áreas como son cafeterías, res\_\_ taurantes y bares.

IX) CARTA DE LIMITE DE AUTORIDAD:

Toma la responsabilidad de los buenos servicios ante\_\_ el cliente controlando a los cantadores de órdenes, hostess\_\_ y meseros con todo y sus auxiliares.

X) REQUISITOS:

- 1.- Educación abierta.
- 2.- Experiencia de mesero.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

I) NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Cajeros.

II) JEFE INMEDIATO: Contralor de Alimentos y Bebidas.

III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: de acuerdo a --  
las necesidades de la empresa.

IV) TRAMO DE CONTROL: Cajeros.

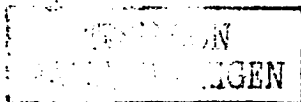
V) OBJETIVO DEL PUESTO: es el encargado de mantener --  
un buen control sobre los cajeros y operaciones que estos --  
realizan.

VI) DESCRIPCION GENERICA: es el responsable de la bue  
na operación de las cajas situadas en los restaurantes y lob  
bby bar.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

- 1.- Selecciona en coordinación con el Gerente de Personal, al personal de nuevo ingreso.
- 2.- Es responsable de capacitar al personal a su cargo.
- 3.- Es el que asigna los turnos de trabajo.
- 4.- Toma asistencia de su personal para enviar el reporte respectivo al departamento de personal.
- 5.- Supervisa que se apliquen los sistemas de trabajo y que se cumplan las políticas establecidas.
- 6.- Asigna personal para eventos especiales.
- 7.- Supervisa el equipo en operación.
- 8.- Suple temporalmente a los cajeros cuando están --



ausentes de su puesto.

9.- Reporta anomalías al contralor.

10.- Asesora a los cajeros para que nunca falten formas de papelería, informes, resúmenes, estadísticas y cheques.

VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL:

El jefe de cajeros se encuentra en el área de alimentos y bebidas donde está su oficina.

IX) CARTA LIMITE DE AUTORIDAD:

El jefe de cajeros departamentales, toma decisiones que le corresponden de acuerdo a su trabajo determinado previamente dentro de su departamento.

X) REQUISITOS:

1.- Educación preparatoria y conocimientos en contabilidad.

2.- Experiencia de un año como cajero.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- I) NOMBRE DEL PUESTO: Cajero.
- II) JEFE INMEDIATO: Jefe de Cajeros.
- III) NUMERO DE PERSONAS: de acuerdo a las necesidades.
- IV) TRAMO DE CONTROL: ninguno.
- V) OBJETIVO DEL PUESTO: ejecutar correctamente las --  
operaciones relacionadas con la caja.

VI) DESCRIPCION GENERICA:

Responsable de la buena operación de su departamento,  
entradas y salidas que se realicen.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Conoce el manejo de la máquina registradora, su--  
madora y calculadora.
- 2.- Supervisa que los materiales y papelería se en--  
cuentren completos (sellos, hojas de informes, hoja de pro--  
pina, comandas, etc.)
- 3.- Recibe el fondo fijo de caja y pendientes según -  
el caso.
- 4.- Conoce las políticas de crédito del hotel.
- 5.- Controla cheques de consumo y comandas de huéspe--  
des.
- 6.- Autoriza las comandas de los meseros para que las  
surtan los cocineros o cantineros.
- 7.- Anota en los cheques de consumos los alimentos o\_

bebidas solicitados por los clientes.

8.- Registra en la caja y en los cheques los precios de los consumos.

9.- Supervisa que no se sirvan alimentos o bebidas -- sin la comanda autorizada.

10.- Efectúa suma de las cantidades parciales de los cheques.

11.- Recibe el dinero de los consumos de los clientes.

12.- Separa los cheques liquidados en:

a) Efectivo: moneda nacional, dólares, traveler chcks y tarjetas de crédito bancarias.

b) Cuentas por cobrar: tarjetas de crédito extranjeras y firmas autorizadas.

c) Huéspedes: los consumos que firman las personas hospedadas.

13.- Envía de inmediato los cheques de huéspedes firmados a caja de recepción.

14.- Al recibir tarjetas de crédito, supervisa su validez.

15.- Paga a los meseros las propinas por los cheques que lleven incluida la propina en el hotel.

16.- Lleva el control de las propinas pagadas.

17.- Lleva el control estadístico de:

- a) Cubiertos servidos.
- b) Platos vendidos.
- c) Bufets vendidos.
- d) Venta por mesero.
- e) Ventas de vinos.

18.- En los restaurantes donde se otorgan comisiones a los meseros en la venta de vinos, el cajero lleva control de las ventas de cada persona.

19.- Al terminar su turno, realiza el corte de caja.

20.- Envía a auditoría nocturna su informe debidamente conciliado contra la cinta de auditoría de su máquina registradora.

21.- Anexo al informe entrega:

- a) Relación de créditos otorgados.
- b) Relación de devoluciones.
- c) Análisis de notas de promoción y cortesía.
- d) Reporte diario de ventas de botella cerrada.

22.- Envía el sobre de concentración de efectivo a la caja general, indicando la venta en efectivo menos las propinas pagadas.

23.- El cajero del turno matutino entrega la llave de la caja registradora al del turno vespertino, éste a su vez al terminar su turno la depositará en la caja de recepción.



24.- En algunos restaurantes y bares es responsable de la venta de algunos artículos como cigarros, cerillos, -- aspirinas, etc.

25.- Se mantiene informado mediante una lista en orden alfabético, de los clientes que tienen autorizado crédito.

26.- En algunos hoteles los cajeros de cafetería y -- room service son responsables de mantener actualizado su -- rack de información con los slips de cada huésped. Periódicamente se verifica con el rack de recepción.

27.- Recibe información de los huéspedes registrados y marcados como sin crédito, ya que estos clientes deberán pagar su consumo en efectivo.

#### VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL:

El cajero se encuentra en las áreas de alimentos y bebidas donde esté su caja.

#### IX) CARTA LIMITE DE AUTORIDAD:

El cajero toma las decisiones que le corresponden a su trabajo determinado previamente. Cuando no las puede tomar se auxilia con uno de sus jefes inmediatos.

#### X) REQUISITOS:

- 1.- Educación abierta.
- 2.- Experiencia de 6 a 12 meses como cajero.

I) NOMBRE DEL PUESTO: Hostess.

II) JEFE INMEDIATO: Maitre D'.

III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: una.

IV) TRAMO DE CONTROL: Ninguno.

V) OBJETIVO DEL PUESTO: se encarga de recibir los - - clientes y controla reservaciones.

VI) DESCRIPCION GENERICA: es responsable de supervisar y controlar al mismo tiempo las reservaciones.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA.

ACTIVIDADES DIARIAS.

1.- Debe dar la bienvenida a los clientes y conducirlos a su mesa.

2.- Supervisa el servicio del mesero.

3.- Supervisa en coordinación con el capitán de meseros el montaje del restaurant o bar.

4.- Controla las reservaciones del restaurant o bar.

5.- Es necesario que conozca el trabajo del capitán, meseros y garroteros para poderlos evaluar.

6.- Evalúa la calidad de los alimentos y el servicio.

7.- Cuando están por retirarse los clientes y los invita a volver.

VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL:

Se desenvuelve en el área de restaurant o bar.

IX) CARTA DE LIMITE DE AUTORIDAD:

Interviene en los problemas que puedan presentarse -- entre el cliente y mesero y reporta al Maitre D' Hotel para su solución en caso de existir algún problema.

X) REQUISITOS.

- 1.- Excelente presentación.
- 2.- Escuela preparatoria.
- 3.- Dominio completo del inglés.

- I) NOMBRE DEL PUESTO: Mesero.
- II) JEFE INMEDIATO: Capitán de meseros en turno.
- III) NUMERO DE PERSONAS: de acuerdo a las necesidades.
- IV) TRAMO DE CONTROL: garroteros.
- V) OBJETIVO DEL PUESTO: debe proporcionar un servicio satisfactorio al cliente.

VI) DESCRIPCION GENERICA: es responsable del servicio de alimentos a la mesa y de aplicar al sistema de escribir - la orden de servicio.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA.

ACTIVIDADES DIARIAS.

- 1.- Se presenta al trabajo debidamente aseado tanto - el cuerpo como el uniforme.
- 2.- Conoce a fondo los platillos del menú, el tiempo\_ de elaboración y los ingredientes con que están preparados.
- 3.- Conoce el aseo correcto de la terminología usada\_ en alimentos y bebidas.
- 4.- Acomoda servilletas.
- 5.- Hace el cambio de los blancos.
- 6.- Realiza el acomodo de clientes en sus respectivas mesas, en ocasiones de ventas especiales.
- 7.- Prepara el mise en place.
- 8.- Es el responsable del surtido de las estaciones\_\_ del servicio con todo lo necesario.

9.- Es el responsable del correcto montaje de las mesas.

10.- Se presenta al cliente con amabilidad y cortesía.

11.- Utiliza correctamente el sistema para escribir -- las órdenes.

12.- Sugiere al cliente aperitivos, cocteles y bebidas después de la cena.

13.- Presenta el menú y cuando el cliente está indeciso le sugiere las especialidades de la casa según la política del restaurant.

14.- Trata de aprender los nombres de los clientes -- así como sus gustos.

15.- Supervisa el trabajo de su ayudante.

16.- Conoce y aplica correctamente los diferentes tipos de servicio de acuerdo al restaurant.

17.- Atiende al cliente en los bufetes cuando éste -- los solicita.

18.- Conoce y aplica las diversas técnicas de trinchado, rebanado y deshuesado.

19.- Asiste y flama alimentos junto a la mesa.

20.- Presenta la comanda al cajero para que sea sellada y así solicitar a cocina los platillos ordenados por el -- cliente.

21.- No discute al cliente cuando la comida o servicio no fue de su agrado.

22.- Cuando el cliente necesita de algo se acomode -- a ayudarlo, solicita al cajero el talón para la cuenta del cliente.

23.- Presenta la cuenta al cliente.

24.- No debe tocar dinero con las manos.

25.- Regresa al cajero el talón de la cuenta con el importe de la misma.

26.- Despide cortésmente al cliente.

27.- Observa que los clientes no olviden ningún objeto.

28.- Informa al capitán los comentarios de los clientes con respecto al servicio y calidad de alimentos y bebidas.

29.- Conoce y aplica procedimientos a seguir en accidentes de trabajo.

30.- Conoce y aplica métodos de servir alimentos en habitación.

#### ACTIVIDADES EVENTUALES.

1.- Ayuda en el entrenamiento de personal de nuevo ingreso.

2.- Aplica conocimientos de primeros auxilios en caso

de emergencia.

3.- Realiza el cambio de velas en los candelabros.

VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL.

Las áreas donde se da el servicio de alimentos y bebidas es el lugar donde el mesero desempeña sus diversas actividades.

IX.- CARTA LIMITE DE AUTORIDAD.

El mesero debe tomar decisiones a problemas que se susciten en el momento, consultando con su jefe inmediato en caso de no poderlo resolver.

X) REQUISITOS.

- 1.- Educación secundaria.
- 2.- Escribir legiblemente.
- 3.- Presentación en el trabajo mecánico o tangible y que tenga capacidad de proporcionar el servicio intangible.

I) NOMBRE DEL PUESTO: Garrotero.

II) JEFE INMEDIATO: Mesero.

III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: de acuerdo a las necesidades.

IV) TRAMO DE CONTROL.

V) OBJETIVO DEL PUESTO: asistir a los meseros a dar servicio eficiente y tener suministros, limpiar las mesas, recoger muertos, llevarlos a la cocina o área de limpieza -- mantener las áreas del restaurant limpias y en orden, hacer lo que el supervisor le asigne.

VI) DESCRIPCION GENERICA: participa en la pre-preparación del mise en place y apxilia al mesero en el servicio.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

- 1.- Retira los platos sucios de las mesas.
- 2.- Es responsable del surtido de las estaciones.
- 3.- Es responsable de pasar a la cocina sobrantes --- que puedan ser aprovechados posteriormente: salsas, mantequilla, etc.
- 4.- Ayuda al mesero en el montaje de las mesas.
- 5.- Conoce las obligaciones principales del mesero ya que en ocasiones debe sustituirlo temporalmente.
- 6.- Ayuda a la limpieza del equipo y mobiliario del restaurant.





## VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL.

Los garroteros al igual que los meseros, lleva a cabo el desarrollo de sus actividades en el área donde se presta el servicio de alimentos y bebidas.

## IX) CARTA LIMITE DE AUTORIDAD.

Después de cumplir sus obligaciones si se presentan situaciones especiales acudirá a su jefe inmediato.

## X) REQUISITOS.

- 1.- Educación primaria.
- 2.- Habilidad para balancear y cargar charolas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

I) NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Bares.

II) JEFE INMEDIATO: Gerente de alimentos y bebidas.

III) NUMERO DE PERSONAS: una.

IV) TRAMO DE CONTROL: empleados de bares.

V) OBJETIVO: Supervisar al persona, con el fin de que éste de servicio eficiente a los clientes y meseros.

VI) ACTIVIDADES GENERICAS: es el responsable de seleccionar, capacitar y evaluar a los cantineros así como de la buena marcha de su departamento.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA.

ACTIVIDADES DIARIAS.

1.- Supervisa que las porciones de tragos y preparación de cocteles sean las correctas.

2.- Verifica sellos en las diferentes botellas del bar.

3.- Supervisa el desarrollo de las actividades de los cantineros.

4.- Realiza las devoluciones al almacén de los sobrantes en los eventos.

5.- Verifica las notificaciones de eventos.

6.- Autoriza cuentas que se enviarán para su respectivo cobro.

7.- Autoriza transferencias entre bares o entre algún

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

bar en la cocina.

8.- En los banquetes se encarga de recibir las botellas para supervisar el marbete.

#### ACTIVIDADES MENSUALES.

1.- Verifica máximos y mínimos que debe tener cada -- bebida.

2.- Elabora en coordinación con el gerente de alimentos y bebidas y el contralor de costos de bebidas por persona, servicio por hora.

3.- Establece las especificaciones de estándar de compras de bebidas junto con el gerente de alimentos y bebidas\_ y el contralor de costos.

4.- Junto con sus jefes inmediatos elabora presupuestos de ventas y gastos de bares.

#### ACTIVIDADES EVENTUALES.

1.- Ayuda al contralor de costos en la elaboración de las recetas estándar de bebidas.

2.- Establece el surtido de bebidas para cada bar.

3.- Selecciona, capacita y evalúa a los cantineros.

4.- Solicita al gerente de compras, equipo y suministro faltante no existentes en el almacén.

5.- Colabora en la fijación de precios de bebidas para los banquetes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

6.- Junto con sus jefes inmediatos establece los tipos de vinos que se deberán usar en las bebidas compuestas.

7.- Colabora con el contralor de costos en la determinación del costo de bebidas y en el cálculo de costo potencial de cada botella.

#### VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL.

Se desplaza por las diferentes áreas donde se prestan los servicios de bares para llevar a cabo su supervisión.

#### IX) CARTA LIMITE DE AUTORIDAD.

El Gerente de bares toma las decisiones respectivas a su departamento debiendo consultar con el gerente de alimentos y bebidas en ocasiones especiales.

#### X) REQUISITOS.

- 1.- Educación secundaria.
- 2.- Amplia experiencia en combinación de vinos y licor.
- 3.- Que tenga conocimiento de los vinos nacionales y de importación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

I) NOMBRE DEL PUESTO: Cantinero.

II) JEFE INMEDIATO: Jefe de bares.

III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: dos o más.

IV) TRAMO DE CONTROL: Ayudante de cantinero.

V) OBJETIVO DEL PUESTO: Eficiente servicio de bebidas a clientes y meseros. Recibe las órdenes de bebidas de estos últimos y los prepara de inmediato. Mantiene control del bar. Opera el equipo y en general, lleva a cabo las órdenes e - - instrucciones recibidas de su superior.

VI) DESCRIPCION GENERICA: persona responsable del conocimiento de los tipos de bebidas y botanas usadas en el -- bar, encargado de prepararlos para su servicio a la mesa.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

1.- Sirve bebidas para que los meseros las lleven a - las mesas. El mesero debe entregar al cantinero la comanda - sellada y firmada por el cajero.

2.- Tiene conocimiento de las botanas más comunes.

3.- Levanta inventarios diarios para solicitar el fal - tante al almacén.

4.- Realiza transferencias interdepartamentales con - la firma autorizada.

5.- Evalúa y distribuye las tareas de sus ayudantes.

6.- Conoce el almacenamiento de vinos.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

7.- Realiza en coordinación con el cajero del bar, -- el informe de control de botellas cerradas vendidas para el control de costos.

8.- Tiene conocimiento de los tipos de bebidas usadas en el bar: vinos, licores, jugos, cervezas, refrescos, etc.

9.- En algunos bares toman órdenes directas de los -- clientes y reciben el pago, pero lo más conveniente es que sea el cajero quien reciba estos pagos.

10.- En algunos tipos de bares, el cantinero elabora una pequeña exposición de bebidas, como parte de la promoción para atraer clientes. Esto realiza principalmente en bares situados cerca de la alberca.

11.- Tiene conocimiento de las bebidas compuestas.

12.- Prepara las botanas.

13.- Tiene conocimiento de la cristalería donde se -- debe servir cada bebida.

14.- Al cerrar el bar, es el responsable de que los artículos queden protegidos contra cualquier robo.

#### ACTIVIDADES MENSUALES.

1.- Analiza en coordinación con el jefe de bares, el costo de bebidas mensualmente, según los estados de resultados.

#### VIII.- AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL.

El cantinero se encuentra todo su tiempo en el bar, -  
detrás de la barra.

IX.- CARTA LIMITE DE AUTORIDAD:

El cantinero tendrá la autoridad de resolver los problemas que se le presenten sobre las actividades que anteriormente le fueron asignadas, pidiendo ayuda a su jefe inmediato sobre problemas que no puede resolver.

X) REQUISITOS.

- 1.- Educación abierta.
- 2.- Experiencia de un año como ayudante de cantinero.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

I) NOMBRE DEL PUESTO: Mozo de bar.

II) JEFE INMEDIATO: Capitán-Cantinerero.

III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: Dos.

IV) TRAMO DE CONTROL.

V) OBJETIVO DEL PUESTO: Asiste al cantinero a prestar eficiente servicio a los clientes y meseros, obteniendo suministros, hielo, frutas, prepara jugos y mezclas, lava y seca vasos, limpia el equipo de bar, el mostrador y ayuda y sigue órdenes del cantinero.

VI) DESCRIPCION GENERICA: obtiene suministros y equipo para la buena función del bar. Asiste al cantinero en preparar bares para banquetes o recepciones y sigue sus instrucciones u órdenes del cantinero.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA.

1.- Ayuda al cantinero en el levantamiento de inventarios para solicitar artículos al almacén.

2.- Lleva requisiciones al almacén.

3.- Recibe los artículos de almacén para llevarlos al bar.

4.- Tiene bajo su responsabilidad que el bar tenga suficiente hielo.

5.- Provee cristalería al cantinero.

6.- Corta fruta y se encarga de otros objetos básicos para la decoración de bebidas.

7.- Se encarga de la limpieza de la barra.



8.- Se encarga de tener los refrigeradores llenos de material faltante: cervezas, jugos, refrescos, etc.

9.- En algunas ocasiones es responsable de preparar las botanas.

10.- Se lleva la basura, botellas, cajas, etc.

11.- Conoce las principales funciones del cantinero y subre su puesto temporalmente cuando éste tiene que estar ausente por alguna razón.

12.- Lleva la cristalería usada al bar.

#### VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL:

El mozo de bar la mayor parte del tiempo la dedica al bar y el tiempo que le resta se encuentra en diferentes lugares adquiriendo material para mantener completo el bar.

#### IX) CARTA DE LIMITE DE AUTORIDAD:

El mozo de bar al desarrollar su trabajo, resolverá los problemas relacionados a su persona, solamente cuando no se puedan resolver tomará la ayuda de su jefe inmediato.

#### X) REQUISITOS:

1.- Educación abierta.

2.- Experiencia que ha adquirido a través de su trabajo en otros trabajos similares.

- I) NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de servi-bar.
- II) JEFE INMEDIATO: Gerente de Alimentos y Bebidas.
- III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: una.
- IV) TRAMO DE CONTROL: surtidores de servi-bar.
- V) OBJETIVO DEL PUESTO: brindar un mejor y mayor servicio las 24 horas del día, los 365 días del año, controlando su almacén y sus costos.

VI) DESCRIPCION GENERICA: mantiene los servi-bares con la dotación completa y limpios.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

1.- Es responsable del almacén de sus bebidas y de recibir las mercancías que hagan falta en su departamento.

2.- Debe hacer resurtido diario, eficazmente para obtener buenos ingresos.

3.- Cuidar el stock de almacén y habitaciones con respecto a la cristalería y demás artículos.

4.- El cargo por consumo debe llevarse lo más pronto posible a caja de recepción.

5.- En cuanto al personal deberá crearse un ambiente propicio para el desarrollo de sus labores de acuerdo a las normas del hotel.

6.- Mantener los servibares con una limpieza y presentación excelente para aumentar las ventas.

7.- Un día antes de la salida de un grupo deben cesarse los servibares para hacer más rápido el movimiento.

8.- Elaborar con la mayor limpieza posible cheques y controles.

9.- Mantener estricto control sobre el stock de papelería ya que es indispensable.

#### VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL:

El jefe de servirar se encuentra todo el tiempo en su respectiva oficina donde desarrolla sus actividades y supervisa a sus repartidores.

#### IX) CARTA DE LIMITE DE AUTORIDAD:

Realiza algunas de sus actividades en coordinación con el gerente de alimentos y bebidas así como establecer cierta relación con los jefes de los departamentos de recepción, bell-boys, caja de recepción, auditoría nocturna, auditoría de ingresos, contraloría, costos, almacén general, ama de llaves y room service.

#### X) REQUISITOS:

- 1.- Tener la secundaria terminada.
- 2.- Experiencia en el manejo de hojas de control de servi-bar.

- I) NOMBRE DEL PUESTO: Surtidor de servi-bar.  
 II) JEFE INMEDIATO: Jefe de servi-bar.  
 III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: cinco.  
 IV) TRAMO DE CONTROL: ninguno.  
 V) OBJETIVO DEL PUESTO:

Es el de llevar un estricto control y ser responsa--  
 ble en los hoteles donde hay refrigeradores con bebidas y\_  
 alimentos dentro de las habitaciones, cargándoseles a los\_  
 huéspedes los artículos que sean consumidos por ellos.

VI) DESCRIPCION GENERICA:

Este empleo, ante todo, es responsable de las bebi\_  
 das y alimentos que le son entregados y que posteriormente  
 ha de surtir a las habitaciones; así mismo realiza inventa\_  
 rios en cada servi-bar. Surte el bar de las habitaciones, -  
 llena las requisiciones de alimentos y bebidas, hace los -  
 cargos al huésped según lo consumido para enviarlo a caja\_  
 de recepción. Cuando finaliza su turno de trabajo, realiza  
 el informe diario de ventas de alimentos y bebidas del ---  
 servi-bar.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

- 1.- Llenar requisiciones de almacén de alimentos y -  
 bebidas del servi-bar.
- 2.- Realiza inventarios en cada servi-bar.
- 3.- Hace los cargos correspondientes.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

4.- Limpia el servi-bar y registra el material sobrante.

5.- Surte el bar de las habitaciones.

6.- Inspecciona posibles fallas, violaciones, marbetes o apertura de botellas.

7.- Realiza al finalizar su turno de trabajo, el informe diario de ventas de alimentos y bebidas del servi-bar para enviarlo a caja de recepción.

VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL:

El empleado de servi-bar tiene por área de trabajo - cada piso, además elabora su reporte diario en la oficina de almacén.

IX) CARTA LIMITE DE AUTORIDAD:

El empleado de servi-bar debe surtir a las habitaciones de alimentos y bebidas que le son entregados. Debe de estar en contacto con su jefe inmediato para informarle de cualquier anomalía que encuentre en su trabajo.

X) REQUISITOS:

1.- Haber terminado la primaria.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

I) NOMBRE DEL PUESTO: Chef Ejecutivo.

II) JEFE INMEDIATO: Gerente de Alimentos y Bebidas.

III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: una.

IV) TRAMO DE CONTROL. Todo el personal que interviene en la preparación de cocina.

V) OBJETIVOS DEL PUESTO: Supervisar el personal de preparación de alimentos, planea y desarrolla menús en coordinación con el Gerente de A y B y contralor de costos. Prepara todas las requisiciones para mercancía del almacén y ayuda en ordenar y recibir carnes. Enseña y capacita a su personal el arte culinario.

VI) DESCRIPCION GENERICA: prepara y mantiene actualizadas las descripciones de puesto y estándares de eficiencia de todo el personal de su departamento, así como evalúa a su personal y les elabora sus horarios de trabajo al igual que mantiene una disciplina y aseo de su personal y les asigna tareas y programas de días de descanso y vacaciones.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

1.- Todos los días realiza inventarios de los artículos de consumo inmediato llenando la forma respectiva.

2.- Inspecciona utilizando una lista de revisión de todas las áreas de su responsabilidad en cuanto a limpieza y condiciones de trabajo.

3.- Mantiene disciplina y aseo en su personal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

4.- Supervisa que su personal realice el trabajo satisfactoriamente.

5.- Elabora las requisiciones para la oficina de compras o almacén según el caso, tomando en cuenta los siguientes aspectos: inventarios, resultados del conteo de platillos vendidos, lista de huéspedes del día.

6.- Está al tanto de la buena preparación de los alimentos así como el buen servicio de producción.

7.- Vigila que se mantenga el costo de alimentos según lo presupuestado por la dirección.

8.- Planea y organiza el trabajo de sus subordinados para la producción de sus alimentos.

9.- Vigila el correcto almacenaje de las mercancías así como el correcto grado de temperatura en las cámaras frigoríficas y de congelación.

10.- Supervisa la calidad y limpieza de los alimentos para los empleados.

11.- Supervisa que la entrega de alimentos a los meseros se lleve a cabo según las políticas de control establecidas.

12.- Controla las notificaciones de eventos para la elaboración de alimentos y banquetes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

13.- Autoriza transferencias departamentales (cocina, bar).

14.- Revisa, analiza y autoriza, las requisiciones de alimentos que los cocineros solicitan al almacén.

15.- Inspecciona porciones, guarniciones, limpieza y decoración de los platillos.

16.- Se percata diariamente de los gastos por nómina y cuida de reducir el mantenimiento y aumentar la eficiencia de la cocina.

17.- Autoriza con su firma las notas o vales de caja chica que respalden erogaciones del fondo fijo de la secretaría de la gerencia.

#### ACTIVIDADES MENSUALES.

- 1.- Asiste a juntas de departamento.
- 2.- Elabora descripción de puestos.
- 3.- Aplica procedimientos para una mejor rotación de mercancía de la cocina.
- 4.- Interviene en la elaboración de menús para banquetes.
- 5.- Supervisa la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.
- 6.- Justifica los costos reales de cocina.
- 7.- Elabora los presupuestos de gastos de cocina.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



- 8.- Analiza los costos reales de cocina.
- 9.- Elabora los menús para la cafetería de empleados.
- 10.- Promueve juntas periódicas con su personal.

#### ACTIVIDADES QUINCENALES.

- 1.- Escucha sugerencias y comentarios de su personal.

#### ACTIVIDADES EVENTUALES.

- 1.- Planea, organiza y supervisa los servicios de -- eventos y banquetes.

#### ACTIVIDADES ANUALES.

- 1.- Selecciona al personal en conjunto con la oficina de personal.
- 2.- Entrena y capacita a su personal en cuanto al -- desarrollo de personal.
- 3.- Elabora recetas standar en los platillos.

#### VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL.

El Chef ejecutivo se encuentra en su oficina y supervisa todas las áreas de cocina.

#### IX) CARTA LIMITE DE AUTORIDAD.

El chef ejecutivo tiene la responsabilidad de tomar ciertas decisiones en lo que concierne a su departamento -- pero éstas deben ser informadas a su jefe inmediato para -- que éste dé su autorización.

#### X) REQUISITOS.

- 1.- Educación secundaria o técnico en cocina.
- 2.- Debe estar familiarizado con la preparación de -  
platos internacionales y domésticos y conocer costos y  
manejo de personal.
- 3.- Debe poseer don de mando.

I) NOMBRE DEL PUESTO: Sous Chef.

II) JEFE INMEDIATO: Chef Ejecutivo.

III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: una.

IV) TRAMO DE CONTROL: personal de cocina general.

V) OBJETIVO DEL PUESTO: Asiste al chef ejecutivo en la supervisión del personal de cocina, participa en supervisar la preparación de alimentos. Asume completa responsabilidad en ausencia del chef ejecutivo.

VI) DESCRIPCION GENERICA: Dirige, supervisa y controla las funciones de producción de platillos, limpieza y mantenimiento del equipo y control de materia prima. También asigna tareas y supervisa las mismas a su personal y supervisa la salida de alimentos de la cocina según sea el sistema de comandas autorizado por el cajero, requisita materia prima al almacén, analiza con el chef los resultados de la operación al igual que lo ayuda en la elaboración de presupuestos.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS:

1.- Supervisa, controla y dirige la producción de platillos, la limpieza y mantenimiento del equipo y control de materia prima.

2.- Supervisa que la salida de alimentos de la cocina sea según el sistema de comandas autorizadas por el cajero.

3.- Supervisa y asigna las tareas del personal a su cargo.

4.- Supervisa la ejecución de los platillos del hotel referentes a la calidad y presentación de los mismos.

ACTIVIDADES QUINCENALES.

1.- Envía requisición de materia prima al almacén.

ACTIVIDADES MENSUALES.

1.- Asiste al chef en la programación de la elaboración de alimentos de eventos especiales.

2.- Ayuda al chef en la elaboración de presupuestos.

VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL.

El sous chef se encuentra en el área de la cocina -- donde supervisa y es responsable de todas aquellas actividades realizadas dentro de la misma.

IX) CARTA LIMITE DE AUTORIDAD.

El sous chef también puede tomar resoluciones, decisiones en lo que respecta a su área de trabajo, pero antes de llevarlas a cabo debe comunicárselas a su jefe inmediato para que éste las apruebe.

X) REQUISITOS.

1.- Educación secundaria.

2.- Debe tener familiaridad con todas las posiciones en la cocina. Debe saber planear, organizar e implementar asignaciones diarias del chef.

I) NOMBRE DEL PUESTO: Cantador de órdenes.

II) JEFE INMEDIATO: Chef de área.

III) NUMERO DE PERSONAL EN EL PUESTO: uno.

IV) TRAMO DE CONTROL: ninguno.

V) OBJETIVO DEL PUESTO: Su objetivo principal es --  
anunciar las órdenes que recibe de los meseros para los --  
cocineros, para la elaboración de los platillos respecti--  
vos llevando control de las comandas en un tablero.

VI) DESCRIPCION GENERICA: Canta las órdenes que reci--  
be de los cocineros para que éstos procedan a elaborar los  
platillos indicados, de la misma manera verificará que la --  
comanda esté autorizada por el cajero debido a que esto --  
indica que el cargo ha sido aceptado.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

1.- Ayuda al contralor de costos en la vigilancia de  
la cocina para evitar fugas o robos.

2.- Reúne las comandas que ya fueron surtidas por --  
la cocina y al terminar el turno las envía al contralor de  
costos.

3.- Recibe de los meseros las comandas para la sali--  
da de alimentos de la cocina.

4.- Verifica que las comandas tengan la autoriza----  
ción del cajero como un signo de que se aplicará el cargo\_  
correspondiente.

5.- Anuncia las órdenes para que los cocineros elaboren el platillo respectivo.

6.- Controla en un tablero los pedidos pendientes.

VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL:

El cantador de órdenes se encuentra en la cocina.

Tiene un tablero donde controla los pedidos pendientes.

IX) CARTA LIMITE DE AUTORIDAD:

El cantador de órdenes verificará que las comandas -  
tengan la autorización del cajero para la realización de -  
pagos o cargos correspondientes.

X) REQUISITOS:

1.- Educación primaria.

2.- Claridad al expresarse.

I) NOMBRE DEL PUESTO: Cocinero de cocina caliente.

II) JEFE INMEDIATO: Chef ejecutivo/Sous chef.

III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: una.

IV) TRAMO DE CONTROL: ayudante.

V) OBJETIVO DEL PUESTO: Preparar los platillos en -- forma eficiente durante su turno y su estación. Coordina y supervisa la elaboración de los platillos calientes, los -- prepara, cocina y sirve. Dirige y supervisa el personal. -- Hace las funciones de sous chef si esta posición no existe en la estructura del restaurante.

VI) DESCRIPCION GENERICA: prepara los alimentos calientes para el restaurante o servicio de banquetes, aplica técnicas de decoración en el montaje de bufetes, prepara ensaladas, cocktails, revisa mesas, cámaras frías, refrigeradores, sirve a los meseros los alimentos y pide la materia prima que necesita al almacén.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

1.- Revisa la cámara fría, refrigeradores, mesas -- frías, con la finalidad de que los alimentos o salsas del día anterior sean usadas correctamente.

2.- Prepara alimentos calientes para restaurante y -- banquete.

3.- Supervisa el trabajo de su ayudante.

4.- Controla y sirve a los meseros los alimentos --

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

requeridos.

ACTIVIDADES MENSUALES.

1.- Requisita materia prima al almacén con previa -- autorización del chef ejecutivo.

VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL:

El ambiente físico del cocinero de cocina caliente es la cocina caliente donde realiza sus actividades diariamente. Cuenta con el siguiente equipo: estufa, cámara fría, refrigeradores y mesa fría, cristalería y plaqué, mesa para cortar carnes, etc.

IX) CARTA LIMITE DE AUTORIDAD:

El cocinero debe conocer exactamente las recetas --- standar de cocina, así mismo aportar nuevas ideas.

X) REQUISITOS:

- 1.- Educación abierta.
- 2.- Experiencia en supervisar y conocimiento de controles de costo.
- 3.- Debe tener gusto en el paladar. Conocimientos en el equipo y su operación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



I) NOMBRE DEL PUESTO: Ayudante de cocina caliente.

II) JEFE INMEDIATO: Sous chef o primer cocinero.

III) NUMERO DE PERSONAS: una.

IV) OBJETIVO DEL PUESTO: asistir al cocinero en la -  
cocina caliente.

V) DESCRIPCION GENERICA: ayuda en la preparación de guarniciones y alimentos que hacen accesible la tarea del cocinero, mantiene limpieza del área y utensilios de trabajo. Sustituye al cocinero en la temporada que esté ausente.

VI) DESCRIPCION ESPECIFICA:

1.- Enciende estufas y hornos.

2.- Prepara guarniciones.

3.- Ayuda a elaborar botanas calientes.

4.- Prepara los alimentos que están bajo su responsabilidad y ayuda al cocinero en la preparación de sopas y -  
especialidades del día.

5.- Mantiene siempre limpio el lugar de trabajo y --  
los utensilios.

6.- Ayuda en el montaje de los alimentos calientes -  
en bufets.

VII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL:

El ayudante de cocina caliente permanece en su área, la cual mantendrá limpia a través de sus labores diarias.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## VIII) REQUISITOS:

- 1.- Educación abierta.
- 2.- Experiencia en otros puestos similares.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

I) NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de cocina fría (central).

II) JEFE INMEDIATO: chef o sous chef.

III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: una.

IV) TRAMO DE CONTROL: ayudante de la cocina fría.

V) OBJETIVO DEL PUESTO: proporcionar los alimentos - fríos con buena calidad, presentación y sabor. Es responsable por el personal de cocina fría y también de la preparación de ensaladas, sandwiches fríos, canapés, salsas frías, etc., debe tener cuidado de que no existan desperdicios.

VI) DESCRIPCION GENERICA: organiza y supervisa la -- producción de la cocina fría, distribuye la preparación entre el personal, prepara las requisiciones para aprobación del chef, rota la mercancía para que no existan excedentes. Prepara las ensaladas y sus salsas correspondientes. Es responsable por la presentación de los platillos fríos en buffets y banquetes al igual que su montaje y desmontaje. Crea y prepara figuras de adorno, se asegura del buen funcionamiento y mantenimiento del equipo de su área.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

1.- Revisa diariamente la cámara fría, refrigeradores y mesa fría, con el fin de que todos los alimentos o salsas del día anterior sean utilizados y aprovechados correctamente.

2.- Conoce la correcta preparación de los platillos fríos del menú.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

3.- Conoce y aplica técnicas de decoración en el montaje y buffets.

4.- Controla y sirve a los meseros alimentos como: - fruta en almíbar, flanes, plato de frutas, gelatinas, - - pays, etc.

5.- Prepara alimentos fríos para el restaurante o -- servicio de banquetes.

6.- Conoce las recetas standar de cocina fría.

7.- Conoce y aplica métodos para el almacenamiento - de alimentos.

8.- Elabora las remisiones de materia prima al almacén, previa autorización del chef.

9.- Prepara cocteles, frutas, camarones, aguacates, - etc.

10.- Elabora los siguientes alimentos: sandwich, rabanitos, etc.

11.- Elabora salsas (tártara, rochefort, mexicana, - francesa, diable, mil islas, etc.)

12.- Prepara ensaladas (atún, camarón, pollo, etc.)

#### ACTIVIDADES MENSUALES.

1.- Responsable ante el chef de mantener el costo -- de alimentos según lo presupuestado. Hace su producción se gún sus estándares.

ACTIVIDADES EVENTUALES.

- 1.- Elabora el "box lunch".
- 2.- Elabora órdenes de carnes frías para botanas.

## VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL:

El jefe de cocina fría desarrolla su trabajo en la - cocina fría y revisa diariamente la cámara fría, mesa fría y refrigeradores para actividades correspondientes a su -- trabajo.

## IX) CARTA LIMITE DE AUTORIDAD:

El jefe de cocina fría puede determinar por medio de técnicas la decoración del montaje en buffetes, en coordinación con el chef steward. Dispone de su ayudante para -- llevar a cabo su tarea.

## X) REQUISITOS:

- 1.- Educación abierta.
- 2.- Experiencia mínima de un año como cocinero frío.
- 3.- Habilidad e imaginación para utilizar los excedentes de producción en la decoración y producción de buffets.

- I) NOMBRE DEL PUESTO: Ayudante cocina fría.
- II) JEFE INMEDIATO: Chef o jefe cocina fría.
- III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: de acuerdo a sus necesidades.
- IV) TRAMO DE CONTROL: ninguno.
- V) JEFES INMEDIATOS: Jefe de cocina fría.

VI) OBJETIVO DEL PUESTO: auxilia al cocinero en la elaboración de alimentos, cocina y sirve las comidas de su estación o aquellas que su supervisor asigne.

VII) DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO: Ayuda a preparar con anterioridad: salsas, verduras, frutas, carnes, -- que facilita al cocinero de cocina fría. Colabora con la decoración del bufet. Sustituye al cocinero cuando él está ausente.

VIII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

- 1.- Ayuda a elaborar salsas y mayonesas.
- 2.- Rebana carne.
- 3.- Prepara guarnición.
- 4.- Ayuda a la preparación de ensaladas.
- 5.- Escalfa jitomate.
- 6.- Prepara porciones.
- 7.- Limpia fruta.
- 8.- Cuece zanahorias y limpia legumbres.
- 9.- Revisa diariamente la existencia de alimentos.
- 10.- Limpia diariamente su equipo y utensilios.

ACTIVIDADES EVENTUALES.

1.- Sustituye al cocinero cuando éste se encuentra ausente.

2.- Ayuda a la decoración del buffet.

3.- Conoce los procedimientos para almacenar alimentos.

## IX) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL.

El ayudante de cocina fría se encuentra en la misma cocina fría, tiene a su cargo la limpieza de la cocina - - fría.

## X) CARTA LIMITE DE AUTORIDAD.

El ayudante en la cocina fría toma ciertas resoluciones en su trabajo, pudiendo ser decisiones del cocinero en la cocina fría o en coordinación con éste.

## XI) REQUISITOS.

1.- La educación es abierta.

2.- Debe estar familiarizado con la preparación y -- métodos de cocinar alimentos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

I) NOMBRE DEL PUESTO: carnicero.

II) JEFE INMEDIATO: Chef.

III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: una.

IV) TRAMO DE CONTROL:

V) OBJETIVO DEL PUESTO: proporcionar a la operación\_ los cortes de carne, controlar producción de carne a través de porciones estandar, cortar todas las carnes de res, aves, puerco y pescado necesarias. Rebanar tocino, jamón,- etc. Moler carnes para hamburguesas, patés, tortas, etc.,- obedecer y llevar a cabo órdenes del chef.

VI) DESCRIPCION GENERICA: surtir la cocina con todas las carnes porcionadas o limpias, necesarias para la preparación de los platillos de los menús y banquetes. Usa y -- valora el manejo de formas establecidas para tales controles. Lleva a cabo cualquier asignación de trabajo del chef o sous chef.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

1.- Controla y surte de carne a los cocineros y ayudantes de la cocina.

2.- Evalúa la calidad de la carne.

3.- Prepara todo tipo de carne según el menú.

4.- Conoce y aplica conocimientos para almacenar --- carne.

5.- Conoce y aplica conocimientos para congelar y -- descongelar todo tipo de carne.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



6.- Corta la carne según las porciones establecidas.  
 7.- Llena las requisiciones de carne para que las --  
 surta el almacén de alimentos, éstas deben estar autoriza-  
 das por el chef.

8.- Limpia la carne.

9.- Muele la carne.

10.- Prepara carne a menudo.

11.- Elabora carne adobada.

12.- Deshuesa pollo.

13.- Prepara carne para consomés.

14.- Prepara brochetas.

15.- Rebana jamón, tocino, queso de puerco, salami, -  
 etc.

16.- Filetea pescaso.

17.- Porcina mariscos.

#### VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL:

El carnicero desarrolla su trabajo en una área espe-  
 cífica que puede estar en un lugar cercano a las cámaras -  
 frías, en donde se encuentre el equipo necesario para ela-  
 borar cortes, deshuesar y rebanar carnes.

#### IX) CARTA LIMITE DE AUTORIDAD:

El carnicero puede determinar en cierta medida la -  
 manera en que lleva a cabo su trabajo y en caso de presen-  
 tarse algún inconveniente acudirá a su jefe inmediato que\_  
 en este caso será el chef.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

X) REQUISITOS:

- 1.- Educación abierta.
- 2.- Bastante experiencia como carnicero.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- I) NOMBRE DEL PUESTO: Pastelero - panadero.
- II) JEFE INMEDIATO: Chef o sous chef.
- III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: una.
- IV) TRAMO DE CONTROL: tiene bajo su supervisión a sus ayudantes.

V) OBJETIVO DEL PUESTO: surtir a la operación con -- el pan, bolillos, pasteles y postres de buena calidad. Los elabora y prepara. Supervisa el personal y controla requisiciones y costos de su área. Sigue instrucciones del chef.

VI) DESCRIPCION GENERICA: prepara las requisiciones en su área para la aprobación del chef. Utiliza las formas establecidas para el control de costos. Trabaja con las -- otras áreas de la cocina en la preparación de platillos -- especiales o pastas que éstos necesitan.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

1.- Elabora bajo la supervisión del chef:

- a) Pastelería del día.
- b) Pastelería para buffets.
- c) Pastelería para el día.

2.- Responsable de la elaboración de lo correspondien

te a:

- a) Panadería.
- b) Pastelería.

3.- Elabora pan danés.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

4.- Elabora pasteles para eventos especiales (bodas, cumpleaños, etc.)

5.- En algunos hoteles elabora el "pan de la casa".

ACTIVIDADES MENSUALES.

1.- Colabora con el contralor de costos de alimentos y bebidas para calcular los precios de postres.

2.- Colabora con el chef en la elaboración del menú en lo que a postres se refiere.

ACTIVIDADES EVENTUALES.

1.- Colabora con la operación general de la cocina - al elaborar:

- a) Florones.
- b) Empanadas.
- c) Terrifas.
- d) Profiterales.
- e) Vol-au-vent.

VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL:

Sus principales funciones las realiza en la cocina - de pastelería, donde se encuentra todo lo necesario para - la elaboración de sus alimentos.

IX) CARTA LIMITE DE AUTORIDAD:

El pastelero es el responsable de la cocina de pastelería, por lo tanto es responsable de las soluciones de - problemas que se susciten, en caso de no poder hacerlo ten

dría que acudir a su jefe inmediato.

X) REQUISITOS:

- 1.- Educación abierta.
- 2.- Amplia experiencia en la preparación de pasteles, postres, etc., conocimientos de costos y equipo de pastelería.
- 3.- Habilidad de crear y decorar postres.

I) NOMBRE DEL PUESTO: cheff steward.

II) JEFE INMEDIATO: Gerente de alimentos y bebidas.

III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: una.

IV) TRAMO DE CONTROL: se encuentra bajo su control - el personal de limpieza de cocina y montadores de banquetes.

V) OBJETIVO DEL PUESTO: debe mantener en óptimas condiciones las cocinas, así como mantener completo el equipo de alimentos y bebidas y coordinar el montaje de eventos - y banquetes.

VI) DESCRIPCION GENERICA: es el responsable de manter limpias las diferentes cocinas, así como también de -- cuidar el equipo de alimentos y bebidas; además es encargado del montaje y desmontaje de los salones.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

1.- Realiza pedidos de materiales y equipos de lim-- pieza al almacén general.

2.- Es responsable de la cocina.

3.- Suministra agua y hielo a la cocina y bares.

4.- Realiza pedidos de café, galletas, azúcar, mer-- melada, al almacén de alimentos.

5.- Es responsable de la preparación del café.

6.- Supervisa que el mise en place de equipo se en--- ciente a tiempo diariamente.

7.- Supervisa la correcta limpieza del material y -- equipo completo en las áreas de preparación y servicio de alimentos y bebidas.

8.- Es responsable de mantener completo el equipo en las áreas de preparación y servicio de alimentos y bebidas.

9.- Coordina el montaje y desmontaje de los salones en eventos especiales.

10.- Elabora y supervisa la aplicación del plan de - trabajo nocturno que se efectúa en la cocina.

11.- Controla la bodega de su departamento.

12.- Se mantiene informado de las notificaciones sobre eventos para asignar el personal que corresponde.

13.- Mantiene un contacto constante con el chef de la cocina.

14.- Controla el desalojo periódico de la basura de la cocina.

15.- Lleva control de las roturas y pérdidas del - - equipo.

16.- Supervisa la limpieza de la cafetería de empleados.

17.- En los hoteles que proporcionan servicio de banquetes a domicilio, controla los vehículos para transportar los alimentos, así como el equipo con que se sirve el

banquete.

18.- Supervisa el mantenimiento preventivo en los -- equipos de cocina.

19.- Hace requisiciones de compra para que las autorice el gerente de alimentos y bebidas de los materiales -- como: loza, cristalería, cubiertos, suministros de limpieza, carbón, leña y suministros para el servicio de alimentos y bebidas.

20.- Coordina el pulido de cubiertos.

#### ACTIVIDADES QUINCENALES.

1.- Realiza y supervisa en la aplicación del plan de limpieza.

#### ACTIVIDADES MENSUALES.

- 1.- Organiza juntas en su departamento.
- 2.- Controla en coordinación con el chef, la fumigación de cocina.
- 3.- Colabora con el chef de la cocina al elaborar el presupuesto respectivo.
- 4.- Supervisa la realización de inventarios mensuales.

#### ACTIVIDADES ANUALES.

1.- Establece, en coordinación con el gerente de alimentos y bebidas y el chef los máximos y mínimos del equi-



po de banquetes y otras áreas.

2.- Elabora el presupuesto para la adquisición de --  
equipo de banquetes.

ACTIVIDADES EVENTUALES.

1.- Solicita al departamento de mantenimiento para -  
trabajos de reparación de equipo a su cargo.

2.- En lo relativo a su personal su responsabilidad\_  
es:

- a) Entrevista personal.
- b) Evalúa.
- c) Capacita personal.
- d) Elabora horarios de trabajo.
- e) Programa días de descanso y vacaciones.
- f) Aplica suspensiones.
- g) Solicita personal eventual.
- h) Supervisa la disciplina y el aseo del personal.
- i) Asigna tareas al personal.
- j) Elabora los reportes que le exigen el departamen-  
to de personal.
- k) Supervisa el trabajo del personal.
- l) Realiza juntas periódicas con su personal.
- m) Controla nómina.
- n) Autoriza tiempo extra.
- o) Solicita equipo rentado con autorización del ge--  
rente de alimentos y bebidas.

ACTIVIDADES SEMANALES.

1.- Asiste a la junta semanal del departamento de --  
alimentos y bebidas.

## VIII) CARTA DE LIMITE DE AUTORIDAD:

El chef steward es el encargado del buen funciona---  
miento de su departamento, es el encargado de resolver pro  
blemas en cuanto a su departamento; algunas veces recurre\_  
a la ayuda del Gerente de alimentos y bebidas.

## IX) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL.

El chef steward se encuentra en su privado, además -  
de que realiza su recorrido por las áreas de cocina, bode-  
gas, salones de eventos.

## X) REQUISITOS.

- 1.- Educación secundaria.
- 2.- Experiencia en el puesto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

I) NOMBRE DEL PUESTO: Steward de piso.

II) JEFE INMEDIATO: chef steward o gerente de A y B.

III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: de acuerdo a -  
sus necesidades.

IV) TRAMO DE CONTROL: en ausencia del chef steward -  
se encarga de dirigir y supervisar el trabajo de  
los steward.

V) OBJETIVO DEL PUESTO: proporciona a la cocina y --  
comedores con todo el equipo y utensilios limpios para la\_  
buena marcha de la operación de alimentos y bebidas. Super  
visa al personal de stewards, prepara requisiciones y uten  
silios y suministros para la aprobación de su jefe inmedia  
to.

VI) DESCRIPCION GENERICA: mantiene buen contacto con  
el chef y los supervisores de restaurantes y bares a fin -  
de proveerles con buen servicio y conocer sus necesidades\_  
prepara requisiciones de loza, cristalería, cuchillería, -  
utensilios varios y suministros necesarios para la opera--  
ción.

VII) DESCRIPCION ESPECIRICA:

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Verifica los pendientes del turno anterior.
- 2.- Es responsable de la limpieza de las áreas que -  
le son encomendadas.
- 3.- Asigna, supervisa y evalúa las tareas de los - -  
stewards a su cargo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

4.- Supervisa la asistencia del personal.

5.- Supervisa orden y limpieza de las bodegas del -- departamento.

6.- Es responsable del montaje y desmontaje de bu-- ffets.

7.- Solicita al almacén materiales y suministros con la autorización del chef steward.

8.- Verifica la programación de los eventos especia-- les.

9.- Hace pedidos de café, mantequilla, galletas, sal-- sas, etc., para suministrarlas al servicio del restaurante.

10.- Verifica existencias de hielo, así como el fun-- cionamiento de las máquinas para su fabricación.

#### ACTIVIDADES PERIODICAS.

1.- Asiste a juntas departamentales, tanto del depar-- tamento de stewards, como de las de A y B.

2.- Participa con su jefe en los inventarios del ma-- terial y equipo utilizado.

#### VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL:

El steward de piso es la persona que sustituye al -- chef steward, durante su turno, por lo tanto tiene la obli-- gación de controlar y vigilar las áreas de trabajo como -- son: bodegas, salones y cocina.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## IX) CARTA LIMITE DE AUTORIDAD:

Los problemas que se suscitan los podrá resolver con su jefe inmediato o jefe de área.

## X) REQUISITOS:

- 1.- Educación abierta.
- 2.- Experiencia por lo menos de un año como steward.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

I) NOMBRE DEL PUESTO: Steward.

II) JEFE INMEDIATO: Floor steward.

III) NUMERO DE PERSONAS: las necesarias.

IV) OBJETIVO DEL PUESTO:

Asistir al floor steward en la limpieza de la cocina y áreas de preparación, lava el equipo, limpia las paredes, los pisos, etc., hace el trabajo que el steward le asigna.

V) DESCRIPCION GENERICA:

Son las personas responsables de mantener limpias -- las áreas de cocina, así como del buen uso del equipo y manejo de la máquina que ahí se usen.

VI) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS:

- 1.- Limpieza general del área de cocina.
- 2.- Conoce y opera la máquina para lavar vajillas y cristalería.
- 3.- Aplica los productos para la limpieza.
- 4.- Controla la temperatura para la máquina.
- 5.- Acomoda loza y cristalería por tamaños.
- 6.- Reparte loza y cristalería limpia en la cocina y los bares.
- 7.- Limpia el plaque.
- 8.- Lava ollas, cacerolas, marmitas, etc.
- 9.- Suministra al restaurante café, mantequilla, mermelada, galletas, limones, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN.

10.- Ayuda al montaje de restaurants, bares y salones de eventos especiales.

11.- Es responsable de la elaboración del café, bajo la supervisión del chef steward.

12.- Limpia el área de recepción de alimentos.

13.- Acomoda envases vacíos de refrescos, cervezas y vinos.

14.- Atiende peticiones de cocina y restaurant para proporcionarles el equipo necesario.

15.- Durante el turno nocturno efectúa las siguientes funciones:

- a) Lava y desincrusta la máquina lavadora.
- b) Limpia muebles de descarga.
- c) Lava azulejos, tarimas, piso y lavabos.
- d) Acomoda canastillas, hileras, limpiadores y escobas.
- e) Lava filtros, espreas y cortinas de la máquina -- lavadora.
- f) Lava planchas, parrillas, salamandras, baños marinos, muebles de acero, aceiteros y repisas.
- g) Lava tarimas, pisos de las áreas que no se pueden lavar en el día.
- h) Lava las piezas de acero inoxidable.
- i) Lava escaleras.
- j) Lava mezcladoras, rebanadoras de carne, cortado--

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ras de verdura, batidoras, licuadoras, tostadores de pan, cafeteras, molinos de carne, peladoras de legumbres y equipo de cocina en general.

k) Limpia azulejos.

l) Limpia el cochambre de las estufas.

ll) Lava muebles de madera, hornos, parrillas, ollas de vapor, vaporeras y refrigeradores.

m) Lava las campanas y filtros.

n) Limpia la bodega del departamento de steward.

o) Limpia la cafetería de empleados.

p) Prepara el café.

q) Es responsable de que la entrada del personal de cocina esté completamente limpia.

VII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL:

El lugar donde se desenvuelven los stewards son las áreas de trabajo como: cocinas, salones y bodegas.

VIII) REQUISITOS:

1.- Educación abierta.

2.- Experiencia no se requiere.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



I) NOMBRE DEL PUESTO: Capitán de room service.

II) JEFE INMEDIATO: Gerente de room service.

III) NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: las necesarias.

IV) TRAMO DE CONTROL: meseros.

V) OBJETIVO DEL PUESTO: recibir la llamada de los -- huéspedes para mandar los alimentos a sus habitaciones y -- supervisa el servicio de los mismos.

VI) DESCRIPCION GENERICA: es responsable de recibir\_ los pedidos que se le hagan por vía telefónica para el ser\_ vicio a las habitaciones, llenando las comandas para su -- inmediato servicio.

VII) DESCRIPCION ESPECIFICA:

ACTIVIDADES DIARIAS.

1.- Actualiza el rack de habitaciones que se encuen- tra en el room service.

2.- Controla las tarjetas personales del gerente, -- subgerente y gerente de ventas que serán enviados en las - cortesías.

3.- Llena las comandas.

4.- Recibe las llamadas telefónicas de los huéspedes para que se les envíen los alimentos y bebidas a las habi- taciones.

5.- Recibe la lista de cortesías que le envía recep- ción para mandar frutereros, vinos, dulces, etc., a las habi\_ taciones de huéspedes importantes.

6.- Conoce perfectamente la forma en que son elaborados los platillos y los ingredientes que llevan.

7.- Toma la orden del cliente.

8.- Indica al huésped el tiempo aproximado que tardará el servicio.

9.- Lleva el control de la vajilla y cubiertos que están en las habitaciones.

10.- Marca en un reloj la hora de recepción de la orden y la salida del servicio.

11.- En algunos hoteles lleva las estadísticas de los platillos solicitados a Room Service; en otros hoteles lo realiza el cajero departamental.

12.- Controla a través de un pizarrón, las cuentas sin crédito reportadas por recepción; también los anota en los expedientes.

13.- Controla algunos tipos de papelería usados en la operación de alimentos y bebidas (traspasos, requisiciones, comandas, etc.)

14.- Recibe y entrega los expedientes del día a la persona del turno anterior y posterior al de ella.

#### VIII) AMBIENTE FISICO O CLIMA ORGANIZACIONAL:

El encargado de room service se encuentra todo su tiempo en su escritorio tomando los pedidos de las habitaciones; su área de trabajo son las habitaciones y su ofici

na.

IX) CARTA LIMITE DE AUTORIDAD:

Todos los problemas que se presenten en relación con el servicio de habitaciones, será resuelto por él en coordinación con su jefe inmediato.

X) REQUISITOS:

- 1.- Secundaria terminada.
- 2.- Nociones del idioma inglés.

## G) COCINA.

Es una de las secciones más importantes del departamento de alimentos y bebidas, ya que es aquí donde se van a elaborar todos los alimentos que van a dar a conocer parte del departamento de alimentos y bebidas.

El responsable de este departamento debe poseer conocimientos tanto de nutrición como de dietética, con el fin de lograr que la programación de todas sus comidas se lleve a cabo de acuerdo a las necesidades nutricionales de cada persona.

## ORLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DE COCINA.

Todos los empleados que desarrollen su trabajo dentro de la cocina, deberán estar perfectamente capacitados y poseer los conocimientos adecuados sobre preparación y condimentación de alimentos así como del tiempo requerido para ello.

Por otra parte se debe especificar claramente a cada empleado las funciones concretas a realizar.

## MANUAL DE SERVICIO.

Un manual para la cocina es indispensable y es necesario que comprenda los siguientes puntos:

- Tiempo de servicio. Como norma general, los platos se deben empezar a preparar inmediatamente después que el cocinero haya recibido el comprobante de la orden -

correspondiente, a fin de reducir al mínimo su tiempo de servicio. Por otra parte, mientras se fríe algún platillo, se deben ir preparando las guarniciones o lo que requiera dicho platillo, de aquí que el tiempo máximo de servicio debe calcularse exactamente en lo que tarde el alimento -- base en ser cocinado.

- Estandares de los platillos. Todos los platillos -- que se sirvan deben ser iguales, con el fin de no incurrir en costos diferentes.

- Temperaturas. Es indispensable conocer todos los -- tipos de temperatura con los que se trabaja en la cocina.

- Alimentos preparados. Se denominan así aquellos -- que deben estar siempre elaborados y listos para servir -- aún cuando ningún cliente los haya solicitado todavía.

La mayor parte de estos alimentos deben conservarse -- en las cámaras de refrigeración, protegidos con papel este rilizado y dentro de recipientes de acero inoxidable.

- Cocimiento ideal de platillos. Es indispensable -- siempre complacer los gustos de los clientes cuando especi fiquen el grado de cocimiento de sus alimentos.

#### ESPECIALIDADES DIARIAS.

Se denominan así aquellos platillos que sin figurar -- en los menús, deben prepararse diariamente, con el fin de -- hacer más atractivo el servicio.

Aún cuando en las especialidades diarias no existe control de precios por parte de las autoridades, es contra producente abusar de los clientes, pues ello resulta perju dicial a largo plazo, lo normal es que si nuestro costo -- promedio del menú representa un 35%, las especialidades -- diarias se deben trabajar en base a un costo del 37% al -- 40%.

#### DECALOGO PARA LA COCINA.

1.- No tener ningún producto innecesario dentro del área de preparación de alimentos.

2.- Preparar y surtir únicamente lo establecido de -- acuerdo a nuestro control de mercancías.

3.- Mantener en todo momento un orden absoluto y una escrupulosa limpieza.

4.- Eliminar toda huella de aceite o agua de los pi-- sos.

5.- No sobrecargar las cámaras de refrigeración o -- congelación.

6.- No sobrepasar la capacidad de los utensilios o -- maquinaria.

7.- Prestar especial atención al proceso de descon-- gelación de las carnes.

8.- Checar las temperaturas de todo el equipo y redu

cir al mínimo el calor de estufas, planchas, parrillas, --  
etc.

9.- No permanecer dentro de la cocina sin el uniforme correspondiente.

10.- No gritar ni discutir en voz alta hasta el punto de que se escuche todo en el salón comedor.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## H) CONTRALORIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

## Introducción.

La contraloría de alimentos y bebidas es una forma - especializada de contabilidad de costos, cuyo propósito -- principal es obtener un costo de venta real y adecuado así como mejores resultados en ventas.

Desde un punto de vista administrativo tiende a de-- terminar la efectividad en alcanzar las metas establecidas por la compañía en el área de alimentos y bebidas.

Así mismo, diariamente debe informar al gerente y -- gerente de alimentos y bebidas, sobre el desarrollo de las operaciones de ventas con el fin de poder apreciar si se - han logrado los presupuestos establecidos.

## Responsabilidades.

En los hoteles, para obtener resultados efectivos -- se debe trabajar muy estrechamente con el gerente de A y B dándole información diaria de la operación de alimentos y\_ bebidas.

## Almacén y recepción de mercancía.

El control de costos debe contener regularmente la - efectividad de los procedimientos establecidos por la com-- pañía en relación con recepción y almacenamiento de mercan-- cías.

## Ventas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



El contralor de costos debe elaborar los precios de venta, sugerir nuevos precios de menús, costear recetas y comparar precios de bares y restaurantes en relación con la competencia.

#### PROPOSITOS DEL SISTEMA.

En forma escueta a continuación se relacionan los -- propósitos principales que debe cubrir el contralor de A y B.

1.- Información detallada de las ventas por departamento con sus respectivos costos.

2.- Comparación de ventas contra presupuestos y ejercicios anteriores.

3.- Reporte del costo real diario y acumulado.

4.- Conciliación y ajuste entre el costo real y estimado.

5.- Información estadística de cubiertos por departamentos, por turnos y promedio de ingresos por cubierto y por cheque.

6.- Análisis de menús y recetas.

#### CONTROL DE VENTAS.

El adecuado control de ventas está establecido en -- los lineamientos de control interno, cuyo propósito primario es evitar las fugas por negligencia.

Toda salida de alimentos y bebidas de la cocina o bares, debe ser registrado en comanda, cheque regular inde--

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

pendientemente del uso al que vaya a ser destinado, corte-  
sía, alimentos y bebidas a empleados, comidas, ejecutivos\_  
e inclusive los alimentos que sean consumidos en la cocina  
deben ser valorizados.

#### GENERALIDADES.

A continuación se mencionan otros aspectos que están  
íntimamente relacionados con el control de alimentos y be-  
bidas.

Requisición de compras.

Orden de compra y recepción de mercancía.

Block de requisiciones de compra.

La impresión será ordenada por la oficina central y\_  
las distribuirá a cada establecimiento en un registro que\_  
indique los folios entregados. Estos blocks de compras se\_  
enviarán al contralor general quien establecerá un control  
de la distribución que haga a cada departamento.

#### COMPRAS, ALMACEN Y RECEPCION DE MERCANCIAS:

El control de costos debe comprobar regularmente la\_  
efectividad de los procedimientos establecidos por la com-  
pañía en relación con recepción y almacenamiento de mercan-  
cía.

#### CONTROL DE ALMACEN:

a) Requisición de compras; deben ser preparadas por\_  
el encargado de compras con ayuda del chef y aprobadas por  
el gerente de alimentos y bebidas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

b) Ordenes de compra. Debe utilizarse la misma forma ordenando la cantidad autorizada por el gerente de A y B.

c) Recepción de mercancía. Al recibirse la mercancía debe cotejarse contra la cantidad autorizada en la forma respectiva en lo referente a cantidad, calidad y precio. - El contralor de A y B supervisará periódicamente la recepción de mercancías. El chef asistirá en la recepción de -- frutas, verduras y carnes para checar calidad.

#### INVENTARIOS:

Es responsabilidad del gerente de A y B ordenar que se practiquen inventarios físicos con intervención del departamento de contabilidad, con la frecuencia que las necesidades lo requieran. Los pasos a seguir:

- 1) Verificación del inventario anterior (contra tarjetas).
- 2) Comprobación del saldo (inventario contra tarjeta).
- 3) Comprobación de existencia física.
- 4) Investigación de diferencias.

#### INVENTARIOS INICIALES Y FINALES:

Las ventas no afectan esta comparación, ya que se -- utiliza la misma base en reporte diario y reporte final -- del costo.

Es conveniente comparar los saldos del inventario -- final con el actual para apreciar variaciones de significa ción.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**ANALISIS DE VENTAS DE PLATILLOS:**

Con el fin de tener una fuente continua de información para analizar la venta de los diferentes platillos de los menús y para facilitar una planeación adecuada de producción en la cocina, es necesario que los cajeros hagan un vaciado de los platillos vendidos, esta información deberá ser enviada al contralor de A y B quien hará un sumario mensual.

El sumario mensual servirá para analizar el consumo de platillos de los menús factor determinante en la preparación de menús y costos de alimentos.

**ANALISIS DE MENUS DE RECETAS:**

Los puntos mencionados anteriormente tienen como propósito el control, registro, comparación y reporte del costo. Sin embargo la relación del costo y la venta, dependen primordialmente de los precios del menú y de las fórmulas empleadas en las recetas.

Consecuentemente su análisis es esencial para el logro del porcentaje de costo esperado.

El análisis de consumo de platillos, nos debe dar -- la selección de platillos a vender.

El menú costado nos dará el costo potencial de nuestras ventas, cuando éste sea implementado, tendremos además el índice de producción de los meseros a través de la venta promedio por mesero.

## CONTROL DE BEBIDAS.

El control de costos e ingresos de bebidas es sumamente importante. La venta de bebidas produce en porcentaje las utilidades más altas de alimentos y bebidas; en consecuencia, no debe escatimarse ningún esfuerzo en adherirse y en forzar controles que, en esencia son mucho más fáciles y menos complejos que de los alimentos.

- a) Estandarización de recetas.
- b) El contralor junto con el gerente de A y B y el jefe de bares deberán elaborar una lista de recetas que incluyan:
  - Marca del licor.
  - Marca del trago o cocktail.
  - Vaso.
  - Guarnición.
  - Mezclador.
  - Hielo.

Cada receta deberá ser costeadada por sus ingredientes y por ello deberá establecerse un precio de venta para recomendación a la gerencia.

## COMPRAS.

Se prepara una requisición de compra con las necesidades del restaurante. Será revisada por el gerente de alimentos y bebidas. Esta requisición deberá ser enviada a la oficina central para ahí ordenarse la mercancía. Esta medida es necesaria para poder ordenar licores en volúme--

nes altos y obtener descuentos que de otra manera se perderían.

#### RECEPCION.

La recepción de bebidas deberá hacerse contra la orden de compra.

#### INVENTARIOS.

Una vez al mes, para la conciliación de costos, hecho por el gerente de A y B, contralor de A y B o un representante de contabilidad.

Una vez al mes por el almacenista para preparar su orden del mes entrante.

Deberá seguirse en el inventario de fin de mes, los mismos procedimientos que para alimentos.

#### CONTROLES ESPECIFICOS SOBRE BEBIDAS.

Las bebidas que se reciban de cortesía de proveedores deben acreditarse a ingresos varios con cargo al inventario a su valor del mercado, con el fin de que no distorcione el costo de venta real.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## I) COMPRAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

## OBJETIVOS:

Además de los objetivos generales de la empresa, cada departamento tiene su propio objetivo.

El objetivo de compras puede concretarse en: adquirir créditos, condiciones óptimas de calidad, precio, tiempo y en cantidades apropiadas, los bienes de uso y consumo que se requieran para el eficiente funcionamiento y desarrollo de las actividades de la empresa, así como asesorar a la gerencia.

Guarda este equilibrio entre la mínima inversión rentable y evitar el riesgo de parar o interrumpir algún proceso de la producción, es una de las tareas más importantes y difíciles del ejecutivo de compras.

## POLITICAS.

Las políticas son un plan de acción general para el correcto manejo de las operaciones, sirven de guía en la toma de decisiones y son un canal por el que se deben encauzar las actividades.

Las políticas de compras se concretan a lo siguiente:

- Toda mercancía debe contar con la calidad requerida.
- A la hora de escoger a nuestros proveedores, se preferirán a los de prestigio reconocido, con equipo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

y capacidad adecuados de entrega.

- Una vez elegidos los proveedores se les exigirá:  
Contratos mensuales, semanales o anuales.

Garantía de buen precio, sin variación en dicho --  
período.

#### ESPECIFICACIONES DE COMPRAS.

Las especificaciones de compras son descripciones --  
precisas de un producto formulado para adaptarse a la nece--  
sidad particular de producción. Sirven como norma de com--  
pras y actúan como un mismo idioma entre el restaurant y --  
los vendedores.

Comprar la mejor calidad para el uso necesitado, al--  
mejor precio.

Considérense los puntos siguientes para determinar --  
qué tipos de productos se deberán tomar:

- 1.- Tipo de operación.
- 2.- Políticas de menús y precios de los mismos.
- 3.- Cómo y dónde, el alimento va a ser usado.
- 4.- Cercanía al proveedor o disponibilidad.
- 5.- Facilidades de almacenamiento.
- 6.- Vida de estante de un producto.
- 7.- Costos incurridos, ejemplo: fletes, tarifas, etc.
- 8.- Condiciones generales del mercado y económicas --  
en cuanto a tendencia de precios, temporada, sur--  
tido y recursos económicos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



El contralor de costos deberá inspeccionar frecuentemente y vigilar las políticas de recepción para asegurarse que las especificaciones sean las correctas.

#### PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE ALIMENTOS.

Buenas compras deberán buscar lo máximo en el valor esencial de cada peso gastado en comprar la mejor calidad requerida para la necesidad de producción. La mecánica de una buena compra requiere rutinas sistemáticas en 5 etapas:

- 1.- Determinando el requerimiento.
- 2.- Determinando la potencia de entrega.
- 3.- Determinando al vendedor.
- 4.- Colocando el pedido.
- 5.- Determinando el cumplimiento de especificaciones.

Como regla general, el jefe de almacén deberá tratar de mantener a una cantidad mínima las entregas de artículos mientras se pueda aún obtener la frescura máxima y calidad del producto. Las entregas mínimas muchas veces pueden reducir el costo inicial y reducir la cantidad de trabajo requerido para recibir y almacenar la mercancía, aunque, todo esto no da la licencia de comprar cantidades - - excesivas de mercancía que aumenten las pérdidas potenciales causadas por descomposición y crea hábitos ruinosos y restringe focos substanciales de efectivo.

#### DETERMINANDO LOS REQUERIMIENTOS.

Los precios en el mercado pueden fluctuar considera-



blemente en períodos cortos de tiempo. Unido a la naturaleza de descomposición de la mayoría de los alimentos, es de suma importancia determinar precisamente los requerimientos de compra.

El jefe de almacén determinará su requerimiento de compra:

- 1.- Tomar un inventario físico del surtido disponible de almacén y enfriadores.
- 2.- Registrar este inventario disponible en la hoja diaria de cotizaciones del mercado.
- 3.- Consultar menús de banquetes y proyecciones de negocios para pronosticar los requerimientos.
- 4.- El uso de equivalencias para abarrotes pueden ser efectivos para determinar el negocio entre entregas.
- 5.- Consultarle y preguntarle al chef o al carnicero los requerimientos de carne, pescado y aves.
- 6.- Anotar todos los requerimientos en la hoja diaria de cotizaciones del mercado.

#### DETERMINANDO AL VENDEDOR.

Precio, calidad y servicio deberán ser considerados cuando se hacen decisiones de compras. Deberá haber por lo menos tres cotizaciones de los productos en el archivo si es factible.

## DETERMINACION DEL CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES.

Para funcionar efectivamente el jefe de almacén y el contralor de costos, deberán estar familiarizados con los productos que piden y aún así deberán tomar pasos de asegurarse de que lo que pidieron es lo que reciben. El jefe de almacén y el contralor de costos deberán inspeccionar en forma rutinaria todas las entregas.

## PROCEDIMIENTO DE COMPRAS DE BEBIDAS.

Es responsabilidad del contralor, controlar y relacionar todas las órdenes de compra.

## PEDIDO DE MERCANCIA:

Cada jefe departamental será surtido con sus solicitudes de compras. Las solicitudes de forma de compras proveen para:

- 1.- Cantidad o número necesitado.
- 2.- Artículo necesitado.
- 3.- Tres columnas en blanco para cotizaciones, el nombre del vendedor deberá ser puesto en cada columna.

Es responsabilidad del jefe de departamento de completar la solicitud de forma de compra en su totalidad, incluyendo precios de competencia recibidos. Si el precio no es disponible, por lo menos el precio de la última compra deberá ser indicado y anotado.

El contralor hará su anotación en la transacción en

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

el catálogo departamental, enviará la requisición a la secretaria ejecutiva, quien mecanografiará una orden de forma de compra para la firma del gerente general.

ORDEN DE COMPRA, DISTRIBUCION Y USO.

La secretaria de acuerdo a la hoja de control preparará la forma de orden de acuerdo a las requisiciones.

Copia 1.- Vendedor. Esta copia es la autorización -- del vendedor para enviar la mercancía pedida.

Copia 2.- Recepcionista. Esta copia notificará al -- recepcionista que la mercancía ha sido pedida y de esperar el envío del vendedor. El recepcionista deberá:

a) Archivar esta copia alfabéticamente por nombre, -- del vendedor, para su pronta referencia.

b) Usar esta copia cuando la mercancía es recibida.

Copia 3.- Departamento de pedidos. Esta copia es una:

a) Notificación al jefe departamental de que la ac-- ción ha sido tomada en su solicitud de compra.

b) Un apartado relativo al uso de la mercancía en -- existencia, fecha de entrega anticipada, le permi tirá contar con un mejor resultado.

c) Al final de cada mes el jefe departamental deberá preparar una lista de todas las órdenes de compra abierta por las cuales no ha recibido la mercan-- cía o servicio o no ha recibido una factura apro-

bada. Esta lista deberá ser enviada a la oficina del jefe de almacén al día siguiente del cierre del mes.

Copia 4.- Contralor. Esta copia es una notificación de que el gerente general ha autorizado a comprar mercancías a un vendedor específico, una cantidad específica a un precio específico.

Copia 5.- Gerente general. Esta copia deberá ser retenida por el gerente como un registro de compras, de control numérico y referencia inmediata.

Copia 6.- Jefe de almacén. Esta copia es una notificación al jefe de almacén, de que la mercancía ha sido pedida y de estar lista, poner la mercancía en el inventario o alrededor de una fecha específica.

#### PROCEDIMIENTO DE RECEPCION:

El recepcionista es el primer empleado que tiene contacto físico con los alimentos, bebidas y otros surtidos que se reciben.

#### PROCEDIMIENTOS BASICOS DE RECIBIMIENTO:

- 1.- Revisar las hojas de mercado para estar familiarizados.
- 2.- Revisar peso y conteo de cada artículo contra especificaciones y factura.
- 3.- Tachar cada artículo recibido en la hoja de mercado en relación a la cantidad, especificación, precio y -

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

vendedor.

4.- Revisar grados, tamaño, fecha de empaque, nombre del producto.

5.- Discrepancia en relación a la factura del vendedor, del precio o cantidad.

6.- Discrepancia persistente de facturas, choferes - no cooperativos y falta de servicio del vendedor, deberá - ser referido al jefe de almacén o contralor de costos, - - ellos deberán corregir los problemas de esta naturaleza -- y corregir notificaciones para la acción tomada.

7.- Casualmente examine o inspeccione calidad de frutas, vegetales, cortando y probando si es necesario.

8.- Etiquete artículos requeridos de carne, pescado, y aves, feche todos los otros artículos como aplique rotación y uso de la mercancía en base de primer llegada, primera salida, será utilizado para asegurar la frescura del producto.

9.- Después de agrupar las facturas, seleccione las salidas directas y de almacén, prepare un reporte diario - y recibimiento.

10.- Envíe todo el trabajo de papeleo al contralor - de costos.

#### RECIBIMIENTOS DE EQUIPO OPERACIONAL Y SUMINISTROS:

Para dar curso al proceso de facturar express y facturas de recargadores, el recepcionista deberá indicar bre

vemente la descripción de la mercancía en el reverso de la factura del envío.

El siguiente procedimiento del equipo operacional y suministros:

1.- Revisar las órdenes de compras para asegurarse - que los artículos hayan sido pedidos en realidad y enviados correctamente por el vendedor.

2.- Contar el número de cajas y piezas, etc., asegurándose de que el número recibido concuerde con el número pedido.

3.- Revisar las papeletas o marcas específicas.

4.- Anotar cualquier discrepancia.

5.- Informar al contralor de costos de cualquier discrepancia.

#### RECORDS DE RECIRIMIENTO:

Varios registros son utilizados para controlar los - recibimientos como referencia futura.

#### Registros;

- Orden de compra.
- Hoja diaria de mercado.
- Solicitud de memorándum de crédito.
- Mercancía recibida sin factura.
- Etiquetas de carne.
- Reporte diario de recibimiento.
- Sello de factura.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Sello de hora.
- Sello de fecha.

#### HOJA DIARIA DE MERCADO:

La hoja diaria de mercado generalmente refleja la -- programación diaria del trabajo del recepcionista y contiene la siguiente información:

- 1.- Tipo de productos pedidos.
- 2.- La cantidad pedida.
- 3.- El precio de unidad del producto.
- 4.- El vendedor.

Las hojas diarias de mercado serán numeradas, guardadas, en un archivo permanentemente para referencia futura del contralor de costos.

El uso diario del reporte del recibimiento ofrece -- las siguientes ventajas:

- 1.- Dar firmeza y solidez a la compra de cada día.
- 2.- Facilitar al contralor de costos su revisión contra las hojas de mercado.
- 3.- Totalizar datos pertinentes para el contralor de costos.

Prácticas recomendables para un buen control del almacén:

- 1.- Mantener la calidad del producto.
- 2.- Facilite su manejo.
- 3.- Facilite las órdenes de salida.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN



- 4.- Facilite su rotación.
- 5.- Controle adecuadamente sus stocks.
- 6.- Agilice la toma de inventarios.
- 7.- Evite el desperdicio y el mal uso de la mercancía.

Controle diariamente sus entradas y salidas del almacén, bajo control e inventarios perpetuos y el uso de requisiciones.

#### ROTACION MENSUAL DE INVENTARIOS:

Inventario diario de alimentos proporcionados, combinado con un costo alto de alimentos puede indicar un pronóstico de ventas inferior o de compras que resulta de gastos; descomposición o sobras.

Una alta rotación puede indicar que el inventario es pequeño y que la operación, continuamente está corta de artículos de menús que pueden afectar a nuestros clientes y hacen perder utilidades.

#### PROCEDIMIENTOS BASICOS DE ALMACENAMIENTO:

- 1.- Organice las facilidades del almacén por tipos de mercancía, de acuerdo al libro de inventarios.
- 2.- Ponga precio y fecha a la mercancía existente y entrante.
- 3.- Almacene adecuadamente y de acuerdo a los requerimientos de higiene.
- 4.- Notifique al contralor de costos de cualquier mercancía muerta o de productos en descomposición para promover su uso.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## J) SERVICIO.

## OBJETIVOS:

Buscar siempre la optimización del servicio hasta -- convertirlo en un arte, es decir, si es bueno, debe ser me-- jor y después, mucho mejor.

No tener limitaciones en cuanto se trate de satisfac-- cer al cliente, hay que tomar en cuenta que una sonrisa -- vale mucho más de lo que cuesta.

Es muy importante hacerle sentir al cliente que él -- es lo más importante para la empresa, sin necesidad de de-- cirsele.

## POLITICAS:

1.- Debe de haber limpieza en el local, tanto en -- anuncios luminosos, entradas, cristales, pisos, alfombras, sanitarios, como en todos aquellos lugares que sean neces-- sarios.

2.- Todo el personal debe estar limpio incluyendo -- tanto su cuerpo como el uniforme, no debiendo usar perfu-- mes ni joyas extravagantes.

3.- El servicio debe ser rápido o sea debe de haber -- rapidez en atender, de acuerdo con los estándares de tiem-- po fijados en cada caso.

4.- Existencia de variedad en la comida, debe haber -- un menú amplio y sugestivo, eliminando e incluyendo plati-- llos según los gustos de la clientela y contando con espe--

cialidades tanto mexicanas como internacionales.

5.- La calidad de las materias primas debe ser óptima encontrarse en perfecto estado y debidamente estandarizados en color, tamaño, etc., sin engañar nunca y sirviendo siempre lo ofrecido.

6.- La presentación de los platillos debe ser excelente, el término de cocimiento de acuerdo a lo solicitado guarniciones correctas, platos limpios y sin huellas de dedos o residuos de grasa.

7.- Las porciones deben de ir acordes con el precio, es necesario que exista honradez constante con los clientes, sin buscar utilidades excesivas y respetando siempre los costos.

8.- Existencia de un ambiente agradable.

9.- Debe existir seguridad, el edificio y salón a prueba de accidentes, pisos y escaleras sin manchas de agua, aceite o jabón.

10.- Es importante que exista una atmósfera adecuada con decoración atractiva, música ambiental suave.

11.- Que el responsable tenga capacidad en cuanto al acertado manejo de las relaciones públicas con los clientes y empleados, que tenga cortesía exquisita en todo su trato y que cuente con dinamismo, energía, iniciativa en todas sus acciones.

TESTEADO  
FALLA DE ORIGEN

**MEJORAMIENTO DEL SERVICIO:**

Para que exista un buen servicio y a la vez completo es necesario ir alternando dos tipos de elementos, los tangibles (comida, decoración, música ambiental, rapidez en el servicio, limpieza, etc.) con los intangibles (sonrisa, un saludo de buenos días, cortesía, amabilidad y constante deseo de satisfacer al cliente.

Es indispensable cuando se trata de mejorar la calidad de un servicio, analizar cuidadosamente los posibles errores que se estén cometiendo al respecto, buscando su solución inmediata, aún cuando haya que proceder a una completa reestructuración de los sistemas.

Debemos verificar continuamente que cada uno de nuestros empleados sean de confianza o no, conozcan y apliquen los estándares de servicio. En caso contrario se deberá -- implantar urgentemente un programa de reentrenamiento para recordar cada uno, para lo cual cuatro preguntas pueden -- ayudar:

- Qué tiene que hacer?
- Cómo lo debe hacer?
- Dónde lo debe hacer?
- En cuánto tiempo lo debe hacer?

En los restaurantes familiares o cafeterías, el servicio de buffetes suele estar situado en la mitad por lo que es conveniente que el maitre tenga una versión general de dicha parte, de esta forma, además de vigilar la cocina

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

podrá también supervisar el servicio.

#### MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.

Para poder lograrlo es necesario seguir algunos procedimientos como son:

- Estudio de la competencia, ya que por medio de éste se puede evaluar la efectividad en el servicio, la calidad de sus materias primas, la presentación de las mismas, los servicios adicionales y la decoración del local.

- Un análisis de consumidores, pues es importante -- conocer los gustos de los clientes, con el fin de planear mejor los sistemas a utilizar.

- Muestreos que se pueden tomar por medio de tarjetas de sugerencias que son llenadas por los clientes y que son colocadas en la parte más visible de la caja registradora.

- Encuestas con los clientes, vienen a complementar lo anterior y que se utiliza cuando las ventas no son satisfactorias.

- Especialistas en calidad, toda la ejecución de cada servicio debe ser siempre supervisada por quien tenga conocimientos y experiencia requerida para ello.

- Preparación de alimentos centralizados, la delegación de responsabilidades rinde magníficos resultados cuando se concentra gran parte de ellas, dado que, de esta manera, la normalización resulta más estable y la estandarización

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

zación en las diversas unidades será realmente un hecho. -  
La cocina centralizada puede surtir a todas las unidades -  
(bar, restaurante, cafetería) diariamente o bien varias --  
veces por semana.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## K) BANQUETES:

## SERVICIO DE BANQUETES.

El servicio de banquetes depende en gran parte de la organización hecha antes del evento, cada participante debe conocer exactamente su trabajo o las responsabilidades que a él corresponden.

La notificación de los eventos se anunciará a cada departamento involucrado según la política del hotel.

El maitre designa el personal que trabajará en el banquete y éstos se presentarán a la hora exacta que los llame, se repartirán las órdenes para el servicio de banquetes y desde este momento el capitán y los meseros se responsabilizarán de su área.

El steward tendrá el equipo, loza, cristalería, cubiertos, plata, etc., listo y brillante para la preparación del servicio.

El gerente de bares asigna el personal necesario para el montaje de cada evento si se requiere.

## NORMAS DE OPERACION:

El primer paso para el desarrollo de un evento o su venta y lo primordial de la operación de banquetes, es vender lo más cerca de la capacidad posible.

## EVALUACION DE FUNCIONES:

Son muy escasos los eventos que pudieran considerarse indeseables, se deberá hacer una evaluación del evento

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

al ser reservado en cuanto a:

- 1.- Prestigio social.
- 2.- Importancia cívica.
- 3.- Valor económico inmediato y a largo plazo.
- 4.- Posibilidades de acomodar la fecha del evento -- para obtener capacidad total en salones de banquetes.

**PRIMERA IMPRESION:**

Es necesario que en el primer contacto con el cliente sean presentadas con claridad las facilidades que se le ofrecen. La posibilidad de una venta y la eventual satisfacción de un cliente es uno de los objetivos de este departamento.

Será necesario asegurarle que su evento se llevará a cabo tal como él lo planeó y desea.

**FECHAS ALTERNAS:**

Quando no sea posible darle satisfacción al cliente en petición de una fecha determinada, el vendedor automáticamente se informará de las fechas abiertas y propondrá -- cambiar el evento a otra fecha.

**LIBRO DE CONTROL DE EVENTOS:**

Con el fin de controlar la asignación y venta de los distintos salones y comedores, la oficina de banquetes mantendrá un libro de eventos, que será usado para indicar -- claramente el espacio disponible y evitar la doble venta -

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



de un salón.

PROCEDIMIENTO DE RESERVACIONES:

a) Toda reservación hecha por el departamento de ventas, vendedores, contactos de banquetes o correspondencia, deberá ser presentada y aprobada por el gerente de ventas de banquetes.

b) Luego serán inscritas las reservaciones en el libro de reservaciones de eventos, por la persona encargada del libro (inscripciones tentativas en lápiz, definitivas en tinta).

RESERVACIONES TENTATIVAS:

Se consideran reservaciones tentativas todas aquellas reservaciones que estén solicitadas para una fecha determinada, pero que están pendientes de decisión final. Al tomarse una reservación tentativa, se procederá según procedimientos de reservaciones. Se garantizan los precios de acuerdo a la política del hotel.

RESERVACIONES DEFINITIVAS:

Se considerarán reservaciones definitivas todas aquellas reservaciones que estén debidamente respaldadas por un contrato y depósito de acuerdo a la política del hotel.

CANCELACIONES DE RESERVACIONES:

Toda cancelación de reservaciones de evento confirmado deberá ser reportada en una forma de cancelación cobrándose un porcentaje de acuerdo a las políticas de la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

empresa.

El gerente de banquetes mandará memorándum confirmando la cancelación de todo evento definitivo y se archivará una copia de dicha carta en el expediente correspondiente de la organización o cliente.

#### CONTRATO DE VENTA:

El contrato de venta será llenado al ser establecido los servicios que habrán de proporcionar.

#### REPORTE MENSUAL DE VENTAS:

El primer día del mes, el supervisor de banquetes -- deberá entregar un reporte mensual de ventas al director de alimentos y bebidas para que se haga la evaluación necesaria de su trabajo.

#### ORDENES DE SERVICIO:

Se elaborará un memorándum de operación de servicio, cuando todos los detalles referentes a un evento estén completos y confirmados. La información para tomar dicha orden se tomará del libro de reservaciones de eventos y del expediente de la organización. Se entregará una copia del memorándum a todos los interesados.

La indicación del precio por persona se hará en clave, tal clave deberá salir de contabilidad.

#### PROCEDIMIENTO POSTEVENTO:

Servicio. El supervisor deberá llenar una forma de comentarios de eventos después de cada evento, dichas for-

mas deberán ser entregadas la mañana siguiente, a la oficina de alimentos y bebidas para su información.

El gerente de A y B procederá entonces a enviar información de las evaluaciones del evento a los encargados de cada una de las funciones.

Archivos. La forma de comentarios de evento, pasará entonces al expediente y archivo correspondiente a dicha organización. Los expedientes de eventos sociales pasará entonces a un archivo de funciones pasadas. Se seguirá el mismo procedimiento con la tarjeta de referencia.

#### ARCHIVO:

Se llevarán cinco tipos de archivos en la oficina de banquetes :

- 1.- Archivo general.
- 2.- Archivo social.
- 3.- Archivo tentativo.
- 4.- Archivo de cancelación.

#### ARCHIVO GENERAL:

Para archivo general se usa un sistema numérico que servirá para todo tipo de evento excepto social.

A cada organización se le asignará un número y en la parte superior del folder llevará dicho número.

Cerca del archivo general se mantendrá un rack de diferencia en donde se encontrarán todos los nombres de organizaciones con su número correspondiente; el sistema de -

referencia de dicho rack será alfabético.

#### ARCHIVO SOCIAL.

Se archivarán todos los expedientes de eventos sociales confirmados. Este archivo se llevará por orden cronológico de año en año. El folder de expediente respectivo tendrá la información necesaria en la parte superior. Se mantendrá un tarjetero en orden alfabético para referencia.

#### ARCHIVO TENTATIVO:

El archivo tentativo se llevará de la misma manera - que el archivo social tanto para eventos sociales, es decir, se llevará cronológicamente y con tarjetero para referencia con la diferencia de que la tarjeta deberá llevar una T en la parte superior derecha.

#### ARCHIVO DE CANCELACIONES:

En el archivo de cancelaciones se archivarán las copias de las formas de cancelaciones de eventos. Su archivo será cronológico y alfabético.

Organizaciones dadas de baja de los archivos;

Si en el curso de contactos post-evento, para solicitud de nuevos eventos el supervisor considerara que con dicha organización o cliente no habrá más posibilidades de hacer negocio, mandará un memorándum al gerente de A y B solicitando autorización para dar de baja dicha organización de los archivos y procederá de acuerdo a sus instrucciones.

El supervisor de banquetes será responsable de la --

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

operación en general en el aspecto del servicio.

#### ABASTECIMIENTOS DE EQUIPOS:

Será responsabilidad del maitre de banquetes ordenar los blancos necesarios a la ropería, por medio de una requisición a la ropería. El supervisor deberá trabajar en estrecha colaboración con el steward, para la obtención del equipo necesario para el evento, menús, sillas, loza, cubiertos, etc.

#### JUNTA PRE-EVENTO:

Antes del desarrollo de cada evento, el maitre de banquetes deberá tener una junta con los capitanes y meseros de turno, para la explicación del menú o instrucciones de servicio.

Todo capitán y mesero, deberá saber el menú a ser servido de memoria, así como los ingredientes de cada platillo.

#### CONTROL Y RECUENTO DE HUESPEDES:

El recuento se hará por medio de un speed counter, a la entrada de los huéspedes o según procedimiento designado por la organización o cliente.

#### EVENTOS CON PRESENTACION DE BOLETOS:

La recolección de boletos se hará a la entrada de los salones por una persona del departamento de contabilidad o el contralor de alimentos y bebidas.

#### HUESPEDES SIN BOLETO:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El gerente de banquetes deberá hacer arreglos previos con la persona encargada del evento, para definir en qué forma deberán tratarse los casos de huéspedes sin boleto.

ELABORACION Y COBRO DE CUENTAS:

Al terminarse el evento el maitre procederá a la elaboración de la cuenta, basándose en la orden de servicio, el total por concepto de consumo de barra. Las hojas de control de barra deberán ser guardadas cronológicamente con el jefe de bares por tres meses, para aclarar cualquier pregunta sobre consumo exacto de parte de los huéspedes.

TESIS CON  
MAYORÍA DE ORIGEN

## L) EL BAR.

## POLITICAS GENERALES:

- Cumplir las órdenes de las delegaciones sobre limitación de horario en los días festivos o de elección.
- Para evitar pagar más impuestos, a pesar de tener variedad es necesario:
  - No anunciar el espectáculo en marquesinas o pizarrones.
  - Que los artistas no gocen de tanta popularidad como para atraer por sí sólo a los clientes.
  - Que el entretenedor no ocupe estrados o escenarios iluminados que den preponderancia a su presencia dentro del bar.

## CONTROLES GENERALES:

## Controles de proveedores.

Es conveniente contar con un manual de proveedores autorizado indicando sus productos, precios, condiciones de pago, domicilio y teléfono.

Los vinos y licores deberán almacenarse inmediatamente en la bodega, pero antes se checará utilizando formas de control correspondiente anotando lo siguiente:

- Nombre del proveedor.
- Producto que surte.
- Fecha de entrada.
- Existencia total o final.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Precio y cantidad de copas por botella.

Al abrirse una nueva caja el gerente de bares debe firmar en un lugar visible todas las botellas para llevar un mejor control ya que dentro de la empresa deben circular únicamente botellas firmadas y contabilizadas por la empresa.

Es recomendable que el asistente del gerente sea -- el responsable de tener las llaves o acceso a la bodega de vinos y que sea él mismo encargado de supervisarlo personalmente.

"STOCK" Y PEDIDOS A LA BODEGA DE VINOS Y LICORES:

Se debe contar con una existencia fija de vinos y licores en el bar, misma que se completará todos los días antes de empezar el turno matutino para lo cual el cantinero llenará el vale de requisición con los siguientes datos:

- Nombre de quien solicite la mercancía.
- Nombre y firma de quien la entrega.
- Nombre y firma de quien la recibe.
- Fecha.

El gerente después de supervisar la salida de la mercancía firmará el vale archivándolo después para el caso de una auditoría externa.

INVENTARIO DIARIO DEL BAR.

El cantinero del último turno es el encargado de realizar este inventario, debiendo verificar los siguientes -

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



puntos:

- Inventario inicial.
- Vales de requisición.
- Total de existencias.
- Inventario final.
- Precios de venta.
- Diferencias o consumos del día.

El total de las ventas debe coincidir con el total de los consumos registrados en las comandas; éstas a su vez, con lo registrado en los cheques y lo más importante, todo ello con la salida de bebidas. En el caso de que haya alguna discrepancia se procederá a checar los diferentes movimientos del día en forma independiente.

Además del inventario diario debe levantarse uno semanal anotando:

- Fecha.
- Total de botellas y copas incluyendo no sólo las existencias en el bar sino también las de la bodega.
- Precio unitario por copa.
- Importe total.

Debido a que al cliente se le cobra por copa y no por botella, los inventarios deben realizarse en base a las copas servidas y no a las botellas terminadas; además de que se requiere terminar con exactitud el contenido de

la copa medida.

### COSTOS.

#### Costos de ingredientes:

Son los correspondientes a las bebidas alcohólicas y similares, cuyo servicio está reservado fundamentalmente a los bares.

Para poder determinar el costo real de dichas bebidas se debe sacar el costo exacto por copa y al final es necesario conocer:

Precio de compra de cada botella.

La cantidad de cada botella.

Porción que se servirá en cada copa.

Precio de venta de cada copa.

#### Costos de no ingredientes.

Son todos aquellos elementos que complementan a las bebidas alcohólicas como son: cristalería, agitadores, loza, hielo, botanas, servilletas, refrescos, salsas, jugos, aguas gaseosas, frutas, etc.

No es conveniente contabilizarlos como costos de las bebidas en sí, porque podría perderse el control de alcohol, cuyos costos son más elevados, lo mejor es controlarlos por separado a excepción de los refrescos, hielo, servilleta y agitador, que sí deberán tener en cuenta para el precio de cada copa.

Nómina.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Incluye el pago semanal o quincenal a todo el personal, tanto de servicio como el administrativo.

Variedad.

Comprende el pago semanal o quincenal a los artistas (tríos, duetos, pianistas, cantantes, organistas, guitarristas, conjuntos, etc.)

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## M) SISTEMA DE SERVIBAR.

## ALMACEN Y OFICINA:

Deben estar ubicados en el almacén, para un mejor -- control de los productos, así como para supervisar y vigilar mejor el servicio.

Cada producto deberá tener un lugar fijo en el almacén para facilitar el surtido de los servibar y la forma -- de inventarios.

Se establecerán máximos y mínimos de existencias.

Se deben identificar en el servibar lugares fijos -- para productos.

## SURTIDO DIARIO:

Pasos a seguir en el surtido de servibar:

- 1.- Entrar con control integral y botella de agua.
- 2.- Llenar cubitos de hielo.
- 3.- Anotar el consumo en el control integral.
- 4.- Salir con envases vacíos.
- 5.- Colocar los productos nuevos.
- 6.- Colocar sello de garantía en caso que hubiera -- sido quitado.

Una vez surtido el servibar, se procederá a considerar el consumo en el control integral, calculando el im-- puesto correspondiente.

Cualquier anomalía deberá ser reportada de inmediato al jefe de departamento.

Solicitar cooperación a la ama de llaves para un mejor control.

Una vez terminado el turno del surtidor, deberá regresar al almacén para devolver los productos no vendidos y a la vez, en la hoja de control integral, hacer un concentrado de las ventas del día.

Cuando un cuarto halla sido entregado y ya está surtido, hay que colocar un sello de garantía en la puerta del servibar.

#### PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR CAUSAS O RAZON DE NORMAS.

a) Para cuarto vacío de faltantes el jefe de departamento deberá:

1.- Ver control integral del día anterior para cerciorarse de que ese cuarto es una salida y ver si era el consumo del día anterior ya cargado, pero no resurtido.

2.- Ver reporte de ama de llaves para corroborar si fue una salida.

3.- Informarse con recepción si no ha habido un cambio de habitación del huésped.

b) Para cuarto sucio con faltantes el jefe de departamento deberá:

1.- Ver control integral del día anterior para cerciorarse de que ese cuarto era una salida.

2.- Informarse con recepción si no ha habido un cam-

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

bio de habitación o un cuarto sin crédito.

**PAPELERIA:**

- 1.- Tarjetas para almacén, control de asistencia.
- 2.- Requisiciones de compras.
- 3.- Control integral.
- 4.- Forma de revisión de servibares.

**CAJA DE ADMINISTRACION:**

1.- Recibirán durante todo el día, cargos para los huéspedes en las formas de control integral.

2.- Deberá existir una tecla exclusivamente para ventas de servirar.

3.- La caja de recepción deberá conservar archivada una copia de control integral, para cualquier aclaración.

4.- Para salidas dentro del departamento de servirar el cajero deberá comunicarse a la oficina de servirar, para solicitar que se verifique si hay un cargo de última hora, si lo hay el cargo será pasado por teléfono dando ambos su nombre para futuras aclaraciones, cuando se elabora el control integral, estos consumos tendrán la palabra reportada y ya no serán maquinados.

5.- El jefe de departamento del servirar, deberá recibir diariamente la salida de grupos y programas a los surtidores, para poder cubrir las exigencias de la caja de administración.

6.- Cuando se realizan salidas anticipadas fuera del

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

horario del departamento de servirbar, el cajero deberá entregar al huésped un cheque de honor que con su puño y letra anotará su último consumo.

7.- Para verificar las operaciones del departamento de servirbar, tendrá que considerar el reporte diario de -- ventas, más cheques de honor que hayan sido operados en el mismo día.

PROMOCION DE VENTAS:

1.- Indicarle al huésped que se trata de un servicio más que le ofrece el hotel.

2.- Mencionar el servicio en los folletos de publicación.

3.- Poner en los elevadores de huéspedes una cartulina anunciando el servicio del servirbar.

TERMINACION  
FALLA DE ORIGEN

## CONCLUSIONES:

Para el eficiente funcionamiento de un establecimiento prestador de servicios alimenticios, es necesario que exista una organización coordinada y ordenada del personal que labora en el mismo.

Debido a ésto y por la importancia económica de la actividad gastronómica, se debe mejorar y modernizar los servicios que se ofrecen. Es de suma importancia analizar los pasos necesarios para que los alimentos y bebidas se elaboren en forma eficaz y satisfactoriamente.

La intención de este manual es servir como guía sin quitar a la mayoría del personal, la iniciativa y creatividad, elementos muy importantes para la constante mejora y desarrollo de una operación.

En la elaboración de este manual se persigue preparar a los interesados y a la vez motivarlos en el desarrollo de sus actividades.

Este manual facilitará la labor de los profesionales del turismo dedicados al manejo y operación de alimentos y bebidas.



## BIBLIOGRAFIA.

- Baez Casillas Sixto. Descripción de puestos en hoteles, --  
restaurantes y bares. Ed. CECSA. 2a. Edic. México -  
1983.
- Gallego Jesús Felipe. Los profesiogramas de los mandos ho-  
teleros. Ibérico Europea de Ediciones. España 1975.
- Gallego Jesús Felipe. Administración y dirección de perso-  
nal en los establecimientos hoteleros. Ibérico Euro-  
pea de Ediciones. 3a. Edic. España 1976.
- Guzmán Valdivia Isaac. Problemas de la administración de -  
empresas. Ed. Limusa. 3a. Edic. México 1972.
- Karbrl L. William. Planing an operating a successful food\_  
operation. Chain Store Age Books. E. U. 1973.
- Muñoz Ortiz Raúl. El arte de servir en hoteles y restauran-  
tes. Ed. Diana. 5a. Edic. México 1983.
- Partida Juárez Antonio. Manual de Organización de restau-  
rantes. Ed. Talleres Gráficos U.A.G. 3a. Ed. México  
1975.
- Ramos Fernando M. Administración de alimentos y bebidas. -  
Ed. CECSA.- México 1981.
- Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas. Editorial  
Limusa. 27a. Ed. México 1981.
- Terry George R. Principios de Administración. Ed. CECSA.--  
3a. Ed. México 1980.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN