



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

INGENIERIA INDUSTRIAL APLICADA A UNA EMPRESA GASTRONOMICA

T E S I S
PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL
PRESENTA:
MILDRED GERMANIA / MOTTA MIRANDA



DIRECTOR: M. en C. GERARDO FERRANDO BRAVO

MEXICO, D. F.

284424

AÑO 2000



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.

Agradezco

A todas las personas que me ayudaron de una manera u otra para la realización de esta tesis.

A mis sinodales por su apoyo, tiempo y atención.

A *ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA S.A. de C.V.* por las facilidades prestadas para la elaboración de esta tesis.

A Nina porque aunque ella no lo entienda, con su amor y cariño me ha enseñado unas de las cosas más importantes de la vida.

A los chicos y chicas de ciencias porque son promiscuos porque bailan y porque los quiero.

A mis abuelas por ser unas grandes mujeres que en verdad quiero.

A los maestros que en la Facultad realmente me enseñaron, a quienes respeto y admiro.

Por orden de aparición a Adrián, Maggie, Ricardo, Fernando, Chema, Gabriel, Gazoo, Ponch, Andrés, Raúl, El Club de Toby: Alejandro, Hugo, Luis y Omar, Salvador y por supuesto mi querido viejo: Alex. Por haberme hecho muy feliz con sus pláticas, su compañía, sus conocimientos, su apoyo pero sobre todo por su amistad. Todos y cada uno de ustedes se tienen un lugar muy especial en mi vida.

A la Facultad de Ingeniería por llenarme de momentos, experiencias y amigos que llevaré conmigo toda la vida.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por haberme permitido estudiar en su espacio, tener una maravillosa y completa vida de estudiante y formarme como mujer. Muy en especial por ser parte de la oscura generación del paro, espero de todo corazón Universidad, poder poner muy en alto tu nombre, para sanar las heridas que todos juntos te hemos hecho.

A Dios y a la Vida porque son maravillosos.

Dedico esta tesis a:

Mis hermanos Ingrid y Carlos por ser únicos, por su apoyo y sobretodo porque los quiero.

A Alex porque con su llegada el sueño del amor ha vuelto a nacer. Porque no se acabe nunca. TE AMO VIEJO.

A Juan por lo afortunada que soy de tenerte como amigo. Gracias.

Pero por sobre todas las cosas a mis padres Minerva y Benjamín por ser mis amigos, confidentes, consejeros, por las oportunidades que me han dado, por todo lo feliz que soy, LOS ADORO.

[El ser humano] Aun sabiendo que sus días están contados y que todo acabará cuando menos se lo espera, hace de la vida una lucha digna de un ser eterno.

Paulo Coelho *El peregrino*

Índice

1	Introducción	1
2	Antecedentes	3
	Marco histórico de la empresa	3
2.1	Marco histórico de la industria	6
2.1.1	Gastronomía	6
2.1.2	La cocina	11
2.1.3	Desarrollo de la actividad restaurantera	12
2.2	Marco teórico de la industria	13
2.2.1	Cámaras y asociaciones de restaurantes	16
2.2.2	Clasificación y características de los establecimientos de alimentos y bebidas	20
	Por su práctica en el servicio	22
	Por su categoría y calidad	22
	Por su tipo de cocina	23
	Por su especialización	23
	Por su licencia de operación	23
	Por su tipo de organización.	24
	Por su tipo de servicio.	24
3	Situación actual de la empresa	27
3.1	Marco de referencia	27
3.2	Organigrama	28
3.3	Croquis de localización	30
3.4	Estructura de la empresa	31
3.4.1	Definición del sistema productivo	31

3.4.2	Definición del sistema productivo de acuerdo con la clasificación internacional turística de restaurantes.	32
3.4.3	Definición del tipo de producción	33
3.5	Entrevistas y estadísticas	33
3.5.1	Resultados de las encuestas	36
3.6	Situación del mercado	41
4	Análisis del proceso	42
4.1	Descripción del proceso	42
4.1.1	Requisición	43
4.1.2	Compras	43
4.1.3	Recepción	44
4.1.4	Almacenamiento	45
4.1.5	Despacho de mercancía	45
4.1.6	Elaboración y preparación	46
	Cocina caliente	46
	Cocina fría	47
	Cocina libanesa	47
	Pastelería	48
4.1.7	Ventas	48
4.2	Infraestructura	50
4.2.1	Materiales y equipo	51
4.2.2	Distribución de la cocina (Layout)	52
4.2.3	Recursos humanos	52
5	Propuestas y análisis de resultados	54
5.1	Análisis general de resultados	54
	Factor medio ambiente	58

Factor política y dirección	59
Factor productos y procesos	60
Factor sistema de información y contabilidad	60
Factor financiamiento	61
Factor suministros	61
Factor medios de producción	62
Factor fuerza de trabajo	63
Factor actividad productora	63
Factor ventas y mercadeo	64
5.2 Propuestas de reestructuración de ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA S.A. de C.V.	68
5.2.1 Propuestas para aspectos de producción	68
5.2.2 Propuestas para aspectos de administrativos	74
6 Puesta en marcha de programas	80
6.1 Propuestas al organigrama.	81
6.2 Establecimiento de misión.	81
6.3 Creación de un catálogo de puestos	84
6.4 Control de almacén	136
6.4.1 Objetivos del programa de abastecimientos	137
6.4.2 Centralización de las compras	138
6.4.3 Políticas de compras	138
6.4.4 Especificaciones para compras estándar	140
6.4.5 Almacén	143
6.4.6 Objetivos del programa de almacenamiento	145
6.4.7 Procedimientos generales para la recepción de mercancías	145
6.4.8 Procedimientos específicos para la recepción de mercancías	147

6.4.9	Conceptos que deben considerarse al efectuar compras de mercancías, así como para su almacenamiento	148
6.4.10	Control de temperaturas en cámaras y aparatos de refrigeración para el almacenamiento de alimentos	149
6.4.11	Prevención de robos en el almacén	154
6.4.12	Sistema de almacenamiento y determinación de claves para las mercancías	155
6.4.13	Despacho de mercancías	161
6.4.14	Control de las mercancías de uso inmediato	164
6.4.15	Reportes diarios de costos de alimentos	165
6.5	Actualización y mejoramiento de locales y equipo	166
6.5.1	Remodelación de pisos, paredes, techos y escaleras	170
6.5.2	Reposición y remodelación de los equipos e instalaciones de la cocina	172

7 Conclusiones 176

BIBLIOGRAFÍA

APÉNDICES:

A: Inventario físico de la empresa

B: formatos propuestos para papelería de control de la empresa

C: planos actuales de la cocina y gráfica de Gantt

Introducción

En esta tesis se presenta un diagnóstico de ingeniería industrial realizado a una empresa gastronómica, buscando oportunidades de crecimiento, en las que un cambio en la estructura de la organización, el diseño de los puestos de trabajo, la funcionalidad de sus instalaciones y un control más estrecho de las actividades, permita mantener una organización que opere sin fricciones, y que provea rutas efectivas para llegar a una mayor productividad.

La finalidad de este trabajo es la aplicación de la ingeniería industrial para lograr una administración más científica para la empresa ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA S.A. de C.V., que asegure la mejor utilización de los recursos humanos, financieros y materiales y contribuya a hacer cada puesto lo más importante y productivo posible.

Para la realización de esta tesis fue necesario una recopilación de datos mediante encuestas, observación y estudio del proceso, así como del trabajo práctico para poder analizar cada uno de los programas que se proponen y, finalmente, en algunos casos, la puesta en marcha de las propuestas.

Basados en el estudio de la empresa, mediante técnicas como el análisis factorial, hizo posible llegar a una serie de resultados y propuestas. Esta tesis se centra en cumplir y poner en funcionamiento cuatro propuestas básicas:

1. La redacción de la misión de la empresa.
2. La creación de definiciones de puestos, con el fin de mejorar el proceso de administración de recursos humanos.
3. La definición de las políticas y los procedimientos de compras y almacenamiento de materias primas, conjuntamente con la creación de formatos de control para la supervisión de algunas funciones que actualmente no se controlan en la empresa.
4. La planeación y administración de la remodelación de las instalaciones de la parte operativa de la empresa.

Capítulo 2

Antecedentes

2.1 Marco histórico de la empresa

ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA, S.A. de C.V. es la empresa controladora de un grupo de empresas dedicada a los servicios integrales de alimentos y bebidas, con una experiencia de más de treinta años en el ramo.

Su base de operación se ubica en el Centro Libanés, con dirección en Hermes No. 67 Colonia Florida; es ahí donde se centralizan las actividades de la organización, siendo el eje de apoyo, técnico, de recursos humanos y administración.

CAPÍTULO 2

Esta empresa brinda o ha brindado, los siguientes servicios de alimentos en alta escala:

- Comedor industrial
- Comedor ejecutivo
- Cafetería de autoservicio
- Restaurante de comida mexicana
- Restaurante/Bar con especialidades
- Banquetes
- Banquetes a domicilio
- Servicio de café
- Snack Bar
- Box Lunch
- Servicios masivos de alimentación

ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA, S.A. de C.V. comenzó como un negocio familiar con una concesión de una cafetería en el aeropuerto de la Ciudad de México. Esta fue la plataforma en la que se basó el negocio que a los pocos años, ya un poco más consolidado, amplió su espectro de servicios, incorporando comedores industriales y servicios de banquetes a domicilio, y restaurantes de autoservicio.

La inquietud de crecimiento de la empresa era visible en las constantes participaciones de ésta en concursos y licitaciones, en pro de obtener nuevas concesiones, y en el establecimiento de negocios propios. Una de estas concesiones

fue el Centro Libanés, con el que, gracias al excelente servicio prestado y a la buena relación entre concesionario y concesor, se sentaron las bases para el establecimiento de las oficinas administrativas de la empresa.

Actualmente una de las mayores atracciones del Centro Libanés es su



Ilustración 2.1. Vista lateral del Centro Libanés

excelente cocina y la calidad en todos los servicios que se relacionan con la venta de alimentos y bebidas, de los cuales se ocupa la empresa

ALIMENTOS

CONTEMPORÁNEOS

FLORIDA, S.A. de C.V.

Se ha tenido también participación como franquiciario con las concesiones más importantes del país como son:

- ✓ Vips
- ✓ Taco Inn
- ✓ Diversos Centros Libaneses en la república
- ✓ Concesiones de cafeterías en la UNAM
- ✓ Comedor de la Cámara de Diputados

Comedor industrial de IBM de México, S.A. de C.V.

Entre los clientes principales que la compañía ha atendido o atiende, para el servicio de banquetes, se encuentran:

Grupo ICA, S.A. de C.V.

Abastecedora Lumen, S.A. de C.V.

Fondo Nacional de Fomento al Turismo

Avon Cosmetics, S.A. de C.V.

Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal

En la actualidad *ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA, S.A. de C.V.* no cuenta con todos los socios fundadores y ha experimentado cambios fundamentales en la estructura, pero como siempre, sigue siendo una empresa que busca mejorar su calidad y ampliar su espectro de servicios en la industria gastronómica. Para muestra, se encuentra en la puesta en marcha de un restaurante de especialidades *Cezanne*, que se proyecta manejar con sistema de franquicias.

2.2 Marco histórico de la industria

2.2.1 Gastronomía

De acuerdo con el Gran Larousse de la cocina gastronomía se define como:

Es el arte del buen comer. Es una palabra griega, compuesta de dos partes: *Gastros*, vientre y *Nomos*, ley.

“El autentico gastrónomo, aunque utiliza los productos más refinados del arte culinario, usa de ellos con moderación y busca, para su alimentación habitual, las preparaciones más sencillas así como las más difíciles de realizar en toda su perfección. Sin ser un profesional del arte culinario, conoce lo suficiente sus métodos para saber juzgar un plato y distinguir los ingredientes que lo componen”.¹

Breve historia del nacimiento de la gastronomía

El arte de comer y de beber fue evolucionando junto con el hombre, conforme éste descubría nuevos gustos y sabores, volviéndose una forma característica de cultura, con un carácter absolutamente original, que dista mucho de la simple satisfacción del apetito, es la necesidad de satisfacer a los sentidos, transformando una acción puramente instintiva en un deleite.

Al principio, el hombre se alimentaba como los demás animales: sin orden ni horario. Todo esto cambió cuando, a fines de la era cuaternaria, el hombre dominó el uso del fuego y fue capaz de transformar sistemáticamente los alimentos, para dejar de consumirlos crudos. El fuego facilitó la digestibilidad de

¹ De la cocina. Gran Larousse. P. 1060

CAPÍTULO 2

los alimentos y diversificó su preparación; sin embargo faltaban muchos milenios antes de poder ver las primeras y más elementales formas de gastronomía.

La gastronomía como hoy la conocemos fue creada por el pueblo persa, debido al habitual uso de las especias. La comida era extremadamente importante para él, que además de contar con hábiles cocineros, contaba con todo tipo de utensilios especiales, que llevaban consigo, inclusive, en las batallas.

La historia de los banquetes surge entonces de la relación entre la comida y la satisfacción los sentidos, el hombre con espíritu gregario se reunía para celebrar sus ritos y grandes acontecimientos.

La gastronomía se convirtió en uno de los ejes más importantes del comercio, debido a la fuerte demanda de consumidores en busca de un alimento más apetitoso.

En el momento en el que Grecia y Roma compartieron la gloria, rivalizaron en sus conocimientos culinarios, convirtiéndolos más que en un arte en una ciencia, escribieron grandes tratados que incluían recetas y modos de preparación. Los festines romanos podían durar por días y existe registro histórico en el que se menciona que recurrían al vómito para continuar las celebraciones.

Como toda arte de la humanidad la gastronomía tuvo en la Edad Media su punto más bajo; durante este periodo la comida cotidiana se volvió de lo más ordinaria y se perdieron todos los refinamientos adquiridos en la antigüedad. Aunque los grandes reyes de la época comían de manera abundante, no existen

tratados culinarios, ni grandes cocineros. Quizá la aportación más importante en la época la hizo Carlo Magno quien comenzó la tradición de incluir el guajolote en los festines.

En este periodo hubo principalmente tres sistemas de arte culinario: el árabe, que se distinguía por ser a base de frutas, dulce, leche y exquisitas salsas, el cristiano occidental cuya muestra más representativa es la comida castiza, y el bizantino con salsas gelatinosas fuertemente especiadas y vino.

En el Renacimiento, como es de esperarse, se hermanaron la hermosa presentación de los platillos con un gusto por los exquisitos sabores recuperado.

Durante las Cruzadas con el intercambio cultural que se dio entre oriente y occidente, la gastronomía se vio alterada fundamentalmente.

En la actualidad, cada cultura y país en específico se distingue por su gastronomía característica, por ejemplo, mientras que los franceses tienen un gusto refinado en el que abundan los entremeses para darle descanso al estómago, los ingleses tienen comidas más abundantes en las que la carne juega un papel principal.

Historia de la gastronomía en México

El mexicano prehistórico al igual que el de todo el mundo comía lo que tenía a la mano: frutas, hierbas y carne en trozos de los animales que cazaba.

CAPÍTULO 2

En el México prehispánico podía hablarse de dos tipos de comidas: las de diario y las ceremoniales. Durante las ceremonias se preparaban platillos especiales, más ricos y elaborados

A raíz de la conquista, la comida tradicional indígena se enriqueció con gran cantidad de plantas y animales que fueron rápidamente adoptados, como: pollos, vacas, cebolla, arroz, centeno y cerdo, y más elementos que hoy consideramos parte de nuestra comida autóctona que en realidad tienen origen extranjero.

En la colonia se prohibieron muchos alimentos para lograr el mestizaje, como fue el caso del amaranto, cuyo uso se prohibió para evitar la idolatría, ya que con sus semillas se hacían figuras de dioses. También se discontinuó el consumo de insectos y animales raros.

De la combinación de productos americanos preparados a la española y de ingredientes españoles preparados de manera indígena, surgió la comida típica mexicana, que heredó la gastronomía de todos los pueblos indígenas de México y la tradición mediterránea española, con gran influencia romana y con una muy importante aportación de los árabes.

Llegan entre otros: aceites, vinagres y aguardientes, y con la Nao de China, que desembarcaba en Acapulco: especias como clavo canela y nuez moscada.

La cocina mexicana tuvo otro repunte con la creación de monasterios, en los que los monjes y las monjas sembraban sus propias hortalizas; de estos lugares surgieron platillos muy importantes, como el mole como hoy lo conocemos.

De la base fundamental de la comida, las tortillas, hechas de maíz, se crearon las enchiladas, los tacos, sopes, chilaquiles, chalupas, entre otros.

Durante el imperio de Maximiliano en México la clase aristocrática se sirvió a la francesa, se incluyeron al argot términos novedosos y sobre todo nuevas operaciones de cocina consistentes en: salsas, procedimientos y utensilios.

Por lo anterior se puede concluir que con sobrada razón la cocina mexicana es una de las más famosas en el mundo, con su riqueza y exquisitez

2.2.2 La cocina

La cocina es el lugar donde se preparan las comidas, pero también en la actualidad, compite fuertemente con la sala de estar; la mayoría de las familias mexicanas encuentra su centro de reunión en la cocina.

La cocina fue uno de los primeros inventos del hombre; han pasado milenios y hoy existe una variedad enorme de utensilios que facilitan al máximo el trabajo.

2.2.3 Desarrollo de la actividad restaurantera

Las tabernas existían ya en el año 1700 a. C. Se han encontrado pruebas de la existencia de un comedor público en Egipto en el año 512 a. C. En aquel entonces las mujeres no podían acudir a los comedores. Sin embargo hacia el año 402 a. C., comenzaron a formar parte del ambiente de las tabernas.

Los antiguos romanos acostumbraban comer fuera de sus casas, cosa que se puede ver en las ruinas de Herculano donde quedan vestigios de bares y restaurantes.

Alrededor del año 1200 ya existían en Londres y en París casas de comida en las que se podían comprar platillos preparados.

Cerca del año 1760, en Francia la palabra restaurante no significaba más que tonificante, donde se deban caldos de gallina para restablecer las fuerzas después de una larga enfermedad.

En América el primer restaurante, como hoy los conocemos, fue inaugurado en la ciudad Nueva York con el nombre de Delmonico en el año 1827.

En México en el año 1525 se estableció en la ciudad de México el primer mesón (casa), para ofrecer a los viajeros alojamiento y comida, su fundador fue Don Pedro Hernández Paniagua.

Actualmente México cuenta con una infinita gama de establecimientos de alimentos y bebidas que satisfacen las exigencias de cualquier paladar y ofrecen gran variedad de platillos.

2.3 Marco teórico de la industria

La industria restaurantera es el conjunto de establecimientos donde se transforman y se producen alimentos para ofrecer a los clientes platillos terminados, los cuales además de satisfacer la necesidad primaria de comer, satisfacen los sentidos.

El sector restaurantero en su definición más amplia, incluye restaurantes, fondas, cocinas económicas, establecimientos menores, bares, centros nocturnos y similares. Según los censos de la Secretaría de Programación y presupuesto, del año 1990², el sector comprende 146,008 establecimientos en la República Mexicana que dan empleo a 460, 855 personas.

Destaca, en general, que el empleo promedio por establecimiento es de 3.2 personas, con lo que se puede caracterizar al sector como industria familiar y tradicional. No obstante, la industria se puede clasificar en dos sectores, de acuerdo con los datos del censo económico y de las encuestas realizadas con base en el estudio nacional de restaurantes de 1990:

- Sector tradicional
- Sector organizado

Los cuales se explican a continuación.

² Último censo oficial realizado al sector.

CAPÍTULO 2

Sector tradicional.- Caracterizado por 2.6 empleados por restaurante, generalmente siendo éste un establecimiento de reducidas dimensiones, operadas como un negocio familiar. Estas son las micro empresas de la industria restaurantera.

Este segmento se cuantificó con base en 101,908 establecimientos identificados en el censo y se clasifican como: merenderos, cocinas económicas, ostionerías, loncherías, taquerías, fondas y restaurantes familiares.

SECTOR TRADICIONAL

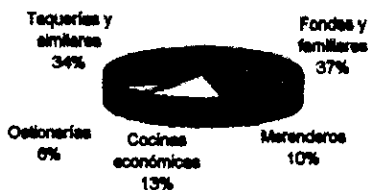


Figura 2.1. Distribución del sector tradicional

Sector organizado.- Caracterizado por 55 empleados promedio por establecimiento, lo cual representa inversiones en cadenas de restaurantes, o un restaurante independiente, pero respaldado por un grupo formal de empleados, inversionistas y administradores. Esta es la distribución de las empresas medianas y grandes del sector restaurantera.

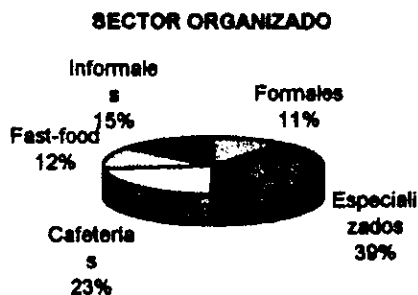


Figura 2.2. Distribución del segmento organizado.

SECTOR ORGANIZADO		
Formales	246	11.2
Especializados	861	39.2
Cafeterías	496	22.6
Fast-Food	272	12.4
Informales	321	14.6
Subtotal	2,196	2.10
SECTOR TRADICIONAL		
Fondas y familiares	36,934	36.2
Merenderos	10,637	10.2
Cocinas económicas	13,725	13.5
Ostionerías	6,570	6.4
Loncherías, taquerías y similares	34,312	33.7
Subtotal	101,908	97.9
TOTAL	104,104	

Tabla 2.1 Porcentaje de establecimientos en ambos sectores.³

³ Fuente: ESTUDIO NACIONAL DE RESTAURANTES 1990. Buró de investigaciones y mercados S.A. de C.V. 1990. México

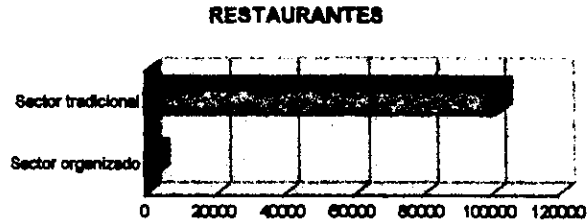


Figura 2.3 Distribución de restaurantes por sectores (sectores vs. No. de establecimientos).

La actividad económica del sector restaurantero, además de emplear a un gran número de personas está ligada en forma sustantiva al desarrollo turístico, por lo que su buen funcionamiento es sumamente importante, para lograr este fin se han creado diversas asociaciones restauranteras.

2.3.1 Cámaras y asociaciones de restaurantes

Son tres instituciones mayores las que apoyan principalmente a la industria restaurantera en México:

CANIRAC

AMR

DICARES

1) Cámara nacional de la industria de restaurantes y alimentos condimentados, CANIRAC.

Es una institución pública, integrada por personas que se dedican a la preparación, transformación y guiso de platillos condimentados para su venta en establecimientos como: restaurantes, loncherías, cafés, roscerías, ostionerías y similares.

Las funciones de esta cámara para con sus socios son:

Representar sus intereses generales.

- Prestar los servicios generales que los recursos económicos de la cámara les permiten
 - Estudiar las gestiones que afecten a sus asociados y proveer las medidas que promuevan su desarrollo.
 - Participar en la defensa de sus intereses particulares
 - Ser órgano de consulta del estado para la satisfacción de las necesidades de sus socios.
 - Representar a la industria gastronómica ante las autoridades federales, estatales y municipales.
 - Procurar y promover las buenas relaciones entre sus socios y sus trabajadores.
 - Promover la participación de sus socios en toda clase de ferias y exposiciones.
-

Servicios que presta:

Asesoría fiscal.

Asesoría jurídica.

Asesoría contable.

Asesoría sobre capacitación.

Promoción de la industria gastronómica a través de eventos y concursos gastronómicos.

Promoción turística.

Vinculación con las escuelas del medio.

2) Asociación Mexicana de Restaurantes, AMR.

Fue fundada en 1948 por un grupo de restauranteros para resolver problemas de capacitación de personal, servicio de mesas y atención al público, así como para impulsar la comida mexicana ofrecer mejores servicios.

Funciones:

Representar y defender los intereses comunes de sus asociados.

Proporcionar a sus socios los servicios que organicen y propongan, en general, el desarrollo y florecimiento de la industria gastronómica y turismo del país.

Lograr la integración gastronómica nacional, representarla en asuntos de competencia federal y fomentar la creación de asociaciones estatales para estudiar y resolver los problemas de carácter local.

Fomentar las buenas relaciones y el compañerismo entre los asociados, a fin de que la necesaria competencia entre ellos sea llevada dentro de las normas de ética comercial y respeto mutuo.

Servicios que presta:

Asesoría fiscal

Asesoría legal

3) Asociación de directores de cadenas de restaurantes, DICARES.

Es una asociación civil que agrupa a los directores de cadenas de restaurantes.

Sus tres objetivos básicos son:

1. Mantener la amistad entre los participantes, por encima de cualquier interés.
2. Intercambiar información por medio de la cual se ha formado un banco importante de datos de todos los miembros de DICARES.
3. Intercambiar experiencias, por ejemplo, las dificultades que determinada plaza puede ofrecer en provincia, conocer el mercado salarial de la industria, etc.

2.3.2 Clasificación y característica de los establecimientos de alimentos y bebidas

Para poder tener mayor orden en la organización de los establecimientos restauranteros las cámaras de este sector han acordado una clasificación de los restaurantes de acuerdo con:

- ✓ **Práctica en el servicio**
 - ✓ restaurante de especialidades.
 - ✓ Cafeterías
 - ✓ Snack-bar o barra de alimentos.
 - ✓ Autoservicio.
 - ✓ Drive-in o servicio de alimentos en automóvil.
 - ✓ **Categoría o calidad**
 - ✓ Lujo (5 tenedores)
 - ✓ Primera clase (4 tenedores)
 - ✓ Segunda clase (3 tenedores)
 - ✓ Tercera clase (2 tenedores)
 - ✓ cuarta clase (1 tenedor)
 - ✓ **Tipo de cocina**
 - ✓ Nacionales
 - ✓ Internacionales
 - ✓ Especializados
-

Especialización

Aves

Carnes

Pescados y mariscos

Vegetarianos

Licencia de operación

Restaurantes sin venta de alcohol.

Restaurantes o cafeterías con venta de bebidas de moderación acompañadas por alimentos.

Restaurantes con venta de licores y vinos de mesa o restaurante-bar.

Licencia de cabaret.

Tipo de organización

Independientes

Cadenas

Franquicias

Operadores restauraneros

Tipo de servicio

Francés

Ruso

Americano

Ingles o familiar.

De banquete

De buffet.

Por práctica en el servicio

Restaurante de especialidades.- cuenta con un menú altamente especializado en el servicio o en la ambientación y es el más caro por su complejidad.

☛ Cafeterías.- Se caracteriza por la rapidez en su servicio y bajo costo de sus alimentos. Los platillos que sirven son de preparación simple.

☛ Snack-Bar o Barra de alimentos.- Expenden bocadillos para consumo, aún más rápido que en las cafeterías.

☛ Autoservicio.- El cliente se sirve a sí mismo. Los platillos se eligen entre una variedad previamente preparada. No existe menú.

☛ Drive-in o Servicio de alimentos en el automóvil

Por su categoría o calidad

Esta clasificación está definida por la clasificación internacional turística de restaurantes.

Lujo (5 tenedores).- Cuentan con especialidades, una extensa carta de vinos importados y una especialización en el servicio.

Primera clase (4 tenedores).- No tienen alto grado de especialización, tanto en el menú como en su organización; su carta de vinos internacionales es reducida.

Segunda clase (3 tenedores).- No tienen especialidades y su carta de vinos es sólo nacional.

Tercera clase (2 tenedores) .- Trabajan sin técnicas culinarias, su servicio de meseros es mínimo y su personal no es especializado.

Cuarta clase (1 tenedor).- No cuentan con carta de vinos, no necesariamente tienen meseros, su menú es de lo más sencillo.

Por su tipo de cocina

Nacionales

Internacionales

Especializados

Por su especialización:

Aves

Carnes

Pescados y mariscos

Vegetarianos

Por su licencia de operación

Restaurantes sin venta de alcohol

CAPÍTULO 2

- ☛ Restaurantes o cafeterías con venta de bebidas de moderación, acompañadas por alimentos.
- ☛ Restaurantes con venta de licores y vinos de mesa o restaurant-bar.
- ☛ Con licencia de cabaret.

Por su tipo de organización

- ☛ Independientes.- operados por sus propietarios
- ☛ Cadenas.- operan bajo sociedades anónimas y sistemas de administración centralizados.
- ☛ Franquicias.- Adquieren transferencia tecnológica para su operación y uso de nombres de sistemas.
- ☛ Operadores restauranteros.- Se hacen cargo de la operación, a través de porcentajes sobre ventas o utilidades, teniendo la responsabilidad directa sobre actividades y elementos de operación.

Por su tipo de servicio

- ☛ Francés.- La comida es preparada o completada frente al cliente. El servicio francés requiere dos meseros que trabajan en forma coordinada, así como de un capitán y un somelier.

Los platillos son servidos por la derecha y retirados por la izquierda, una vez que todos los comensales han terminado de comer y no antes.

Ruso.- Es un servicio formal, muy elegante, con un trato muy personal. Se sirve por la izquierda y se retira por la derecha. La comida es preparada en la cocina y se lleva al comedor en una charola y para servirla se pone en unos portantes (stand de servicio).

El servicio es tan elegante como el francés pero es más rápido y menos caro.

Americano.- Es menos formal, los platillos salen emplatados desde la cocina. Es necesario sólo un mesero. Se sirve a la izquierda del comensal y los platillos son retirados por el lado derecho.

Inglés o Familiar.- Es una modificación informal del servicio americano. Los platillos son servidos en platonas grandes y el anfitrión los pasa a los comensales para que se sirvan la porción que crean conveniente, por lo que el mesero puede servir a mayor número de personas.

De banquete.- Consiste en el servicio de alimentos a un grupo determinado de personas, que ya tiene establecido el menú, el número de comensales y la hora exacta del evento. La comida sale emplatada como en el servicio americano.

De buffet.- Los comensales eligen y se sirven ellos mismos. Los platos, cubiertos y vasos, se colocan de tal manera que les resulte práctico a los comensales para que los utilicen en estaciones de servicio. Existe una variante,

Capítulo 3

Situación actual de la empresa

3.1 Marco de referencia



Ilustración 3.1. Entrada principal del Centro Libanés.

Es increíble pensar que siendo ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA, S.A. de C.V., la gran empresa que es, con su amplia participación en el mercado, careciera de una organización perfectamente definida, pero en muchos aspectos así es.

Debido a que comenzó como una empresa familiar, que se desarrolló del trabajo arduo de sus integrantes, la mayor virtud de ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA, S.A. de C.V. es el amor que su gente pone en su trabajo, pero todo ese buen empeño siempre ha carecido de planeación. A todos los que trabajan en ella

CAPÍTULO 3

siempre les ha parecido que la misión de la empresa es tan clara, que nadie se ha molestado en escribirla, siempre les ha ido tan bien en lo que emprenden que nadie se ha preocupado en definir sus actividades o las de sus empleados, la empresa es tan noble y las ganancias buenas, que nadie se preocupa por llevar control de almacén. En otras palabras ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA, S.A. de C.V., carece de ingeniería industrial por todos lados.

3.2 Organigrama

A continuación se presenta el organigrama de ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA, con el fin de comprender un poco más la organización de la empresa, en el se muestran las distintas jerarquías y la división de la empresa.

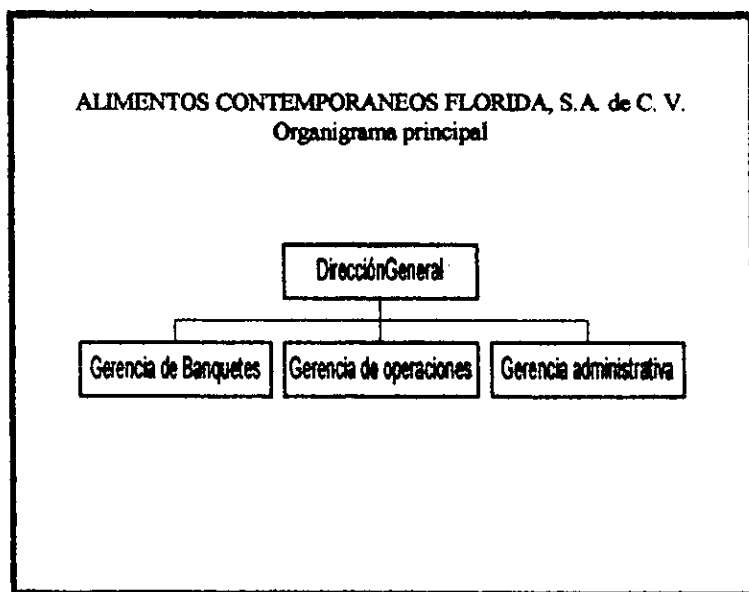


Diagrama 3.1. Organigrama principal.

GERENCIA DE OPERACIONES

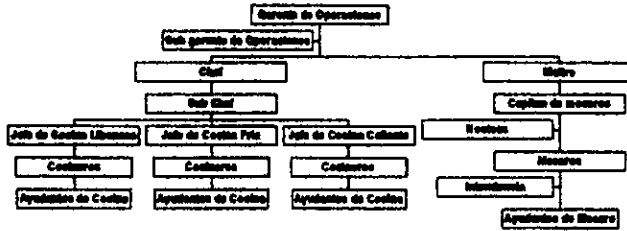


Diagrama 3.2. Organigrama de la gerencia de operaciones.

GERENCIA ADMINISTRATIVA

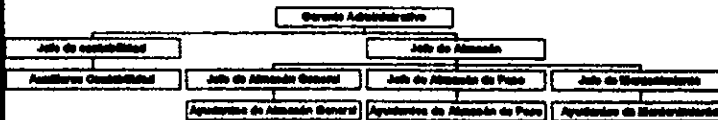


Diagrama 3.3. Organigrama de la gerencia administrativa.

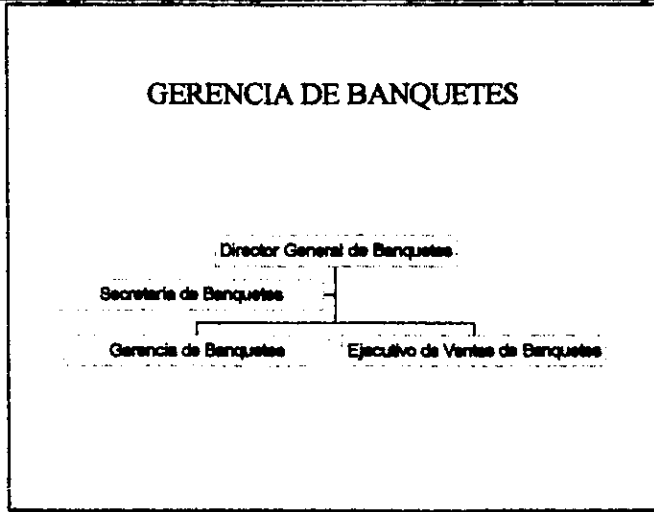


Diagrama 3.4. Organigrama de la gerencia de banquetes.

3.3 Croquis de localización

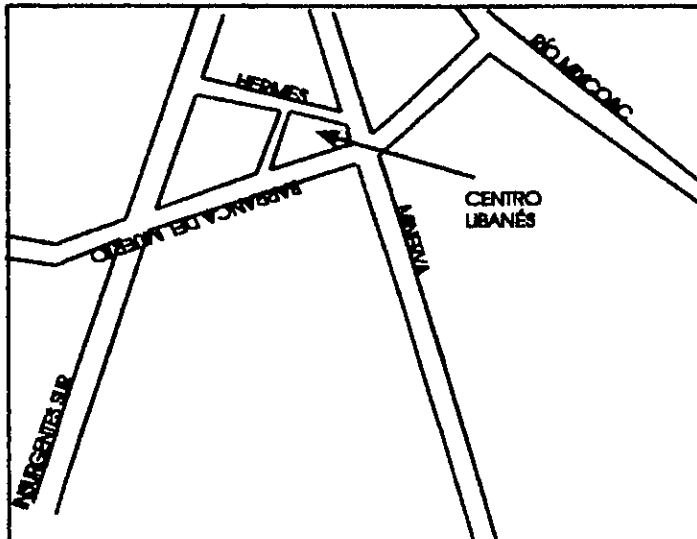


Ilustración 3.2. Ubicación del Centro Libanés.

3.4 Estructura de la empresa

Cada empresa en particular tiene distintos tipos de estructura que la definen, esta estructura se basa en:

El tipo de sistema productivo

El tipo de producción

Clasificación de acuerdo a otras empresas del mismo ramo

3.4.1 Definición del sistema productivo

Los sistemas productivos por definición se dividen en:

	RECURSOS	ORGANIZACIÓN	TECNOLOGÍA	NÚMERO DE TRABAJADORES
Grande	Ilimitados	Excelente	De Punta	Más de 500
Mediana	Suficientes	Buena	Mixta	Hasta 500
Pequeña	Limitados	Necesaria	Deficiente	Hasta 100
Micro	Demasiado Limitados	De Tipo Familiar	Inexistente	Hasta 15

Tabla 3.1. Clasificación de sistemas productivos.

Por sus características ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS S.A. de C.V. se encuentra en la categoría de una empresa mediana, ya que cuenta con 178 trabajadores, buenos recursos, tiene tecnología atrasada, pero al mismo tiempo tiene algunos equipos y sistemas que son lo último en el mercado y, aunque comenzó siendo una empresa familiar, hoy tiene una estructura un poco más compleja.

3.4.2 Definición del sistema productivo de acuerdo con la clasificación internacional turística de restaurantes

Por su práctica en el servicio

Restaurante de especialidades.- cuenta con un menú altamente especializado en el servicio y en la ambientación y es el más caro por su complejidad.

Por su categoría o calidad:

Primera clase (4 tenedores) .- No tienen alto grado de especialización, tanto en el menú como en su organización; su carta de vinos internacionales es reducida.

Por su tipo de cocina:

Internacionales

Especializados

Por su especialización:

El Servicio prestado en el Centro Libanés no se puede clasificar de esta manera, ya que no tiene este tipo de especialización.

Por su licencia de operación:

Restaurante con venta de licores y vinos de mesa o restaurante-bar.

Por su tipo de organización:

ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA S.A. DE C.V. opera en el Centro Libanés como una Franquicia.

Por su tipo de servicio:

El tipo de servicio es Ruso.

3.4.3 Definición del tipo de producción

La producción de un lugar en el que se venden alimentos y bebidas, por sus características se podría clasificar como producción a inventario o a orden. Este tipo de producción, debe ser totalmente flexible para satisfacer las características de cada orden, permitir un control de calidad más estrecho. Se deben tener inventarios para ofrecer un mejor servicio en términos de disponibilidad, con el fin de reducir los costos variables. En este tipo de producción la distribución de la planta puede variar, ya que no importa si se ha enfocado a producto o a proceso, o a ambos.

Por otra parte, como la industria de los alimentos y las bebidas también es considerada como una industria de servicios, desde este enfoque, el sistema productivo que tiene ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS S.A. de C.V. es: servicios personales pasivos.

En un sistema de servicios personales pasivos se establece un contacto directo entre el prestador del servicio y el cliente. Otra característica de este tipo de producción es que debido a que la calidad de los servicios está muy relacionada con el tiempo de la mano de obra, es muy difícil aumentar el volumen de producción considerablemente sin disminuir la calidad, entonces estos servicios presentan una reducida capacidad de innovación y resulta difícil estandarizarlos, por lo que cualquier mejora se debe hacer mediante estrategias de organización y dirección que permitan posicionar mejor el servicio.

3.5 Entrevistas y estadísticas

Con la finalidad de conocer a la empresa y cómo punto de partida para los análisis posteriores que se necesiten, se realizaron encuestas a cada uno de los trabajadores que laboran en ella, con excepción de algunos en el área

CAPÍTULO 3

administrativa. Las encuestas se diseñaron de tal manera que deberían revelar qué conocimiento tenía la gente de su puesto:

- En cuanto a deberes y responsabilidades.
- A nivel jerárquico y organizacional.
- Importancia de sus actividades en la empresa.
- Si la gente tenía noción de cuál es la misión de la empresa.
- Conocer cuáles son los canales de comunicación en la empresa.
- Obtener estadísticas que permitieran dar una visión más precisa de la compañía.
- Conocer la opinión de los empleados de la empresa acerca de mejoras posibles.
- Y sobre todo, poder conocer personalmente a todos los trabajadores

A continuación se presenta un ejemplar de la encuesta.

Encuesta realizada en la empresa Alimentos Contemporáneos Florida

Fecha: _____

Datos personales:

Apellido paterno _____ Apellido materno _____

Nombres _____

Dirección:

Calle _____ Colonia _____

Código postal _____ Teléfono _____

Sexo: <input type="radio"/> femenino <input type="radio"/> masculino	Edad: Años	Nacionalidad <input type="radio"/> Mexicana <input type="radio"/> Extranjera	Estado civil: <input type="radio"/> casado (a) <input type="radio"/> soltero (a)
--	-------------------	--	--

Escolaridad: (Grado máximo de estudios)

- primaria
- secundaria
- preparatoria o vocacional
- técnica o comercial
- profesional

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

O me encuentro realizando estudios actualmente. Grado: _____

Horario de trabajo:	Numero de horas:	De las: _____ h.
<input type="radio"/> matutino		A las: _____ h.
<input type="radio"/> vespertino		De las: _____ h.
<input type="radio"/> mixto		A las: _____ h.

Antigüedad en la empresa: _____ años

Puesto que desempeña: _____

Funciones que desempeña en su puesto: _____

Jefe inmediato:

Nombre: _____

puesto: _____

¿Cuántas personas dependen directamente de usted? : _____

¿Qué puestos ocupan? _____

En el desempeño de su puesto, ¿con qué departamentos tiene usted relación? :

Cocina	Comedor
<input type="radio"/> fría	<input type="radio"/> restaurante
<input type="radio"/> caliente	<input type="radio"/> bar
<input type="radio"/> libanesa	<input type="radio"/> sala de juegos de caballeros
<input type="radio"/> pastelería	<input type="radio"/> sala de juegos de damas
<input type="radio"/> de personal	<input type="radio"/> salones de banquetes
Almacén	Banquetes
<input type="radio"/> general	<input type="radio"/> venta de banquetes
<input type="radio"/> de paso	<input type="radio"/> gerencia de banquetes
<input type="radio"/> cristalería	<input type="radio"/> gerencia administrativa
<input type="radio"/> montaje y limpieza	
<input type="radio"/> mantenimiento	
Contabilidad	Seguridad y vigilancia
<input type="radio"/> contabilidad	<input type="radio"/> seguridad y vigilancia

¿ A qué se dedica la empresa ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS S.A. de C.V.?

A) Club social B) Vender alimentos y bebidas C) Club deportivo

¿Qué servicios ofrece la empresa ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS S.A. de

C.V.?

CAPÍTULO 3

A) Canchas de tenis,
alberca y vapor

B) Teatro,
gimnasio y almacén

C) Restaurante,
bar y servicios a domicilio

Opiniones, sugerencias y quejas para mejorar su desempeño en la compañía:

3.5.1 Resultados de las encuestas

A raíz de las encuestas pudimos ver que no toda la gente tenía conciencia de cuál era la función de ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS S.A. de C.V., que muchos de ellos creen trabajar para el Centro Libanés, que pocos tienen idea de quién es su jefe, que las funciones que desempeñan en su puesto no son algo que tengan presente.

En las opiniones y sugerencias casi todos los encuestados se quejaron del salario y de la falta de políticas para manejarlo.

GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS

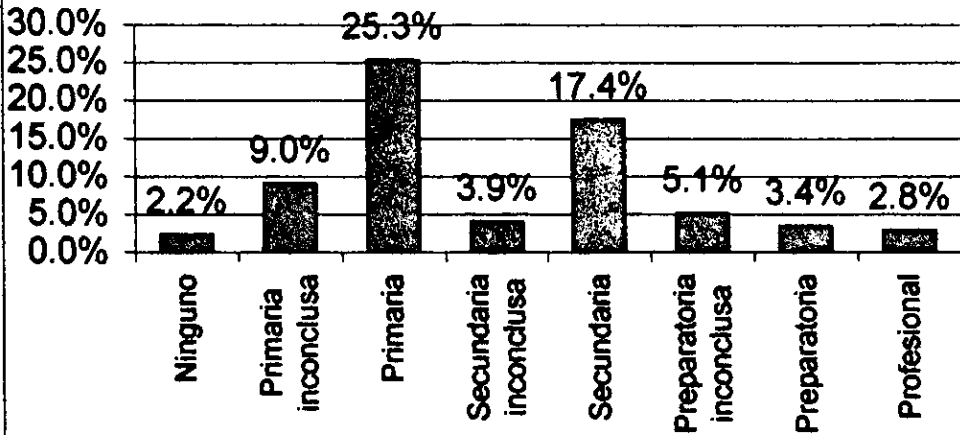


Ilustración 3.3 Distribución del grado de estudios.

PORCENTAJE DE TRABAJADORES POR SEXO



Ilustración 3.4. Distribución de trabajadores por sexo.

PORCENTAJE DE TRABAJADORES POR TURNO

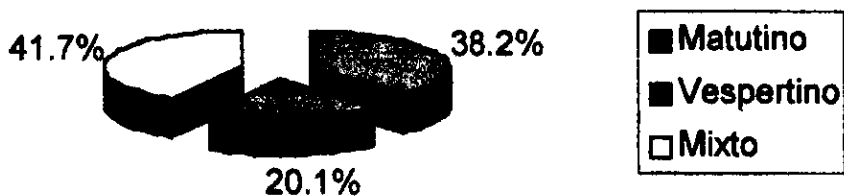


Ilustración 3.5. Distribución de trabajadores por turno.

PORCENTAJE DE TRABAJADORES POR SECCIÓN

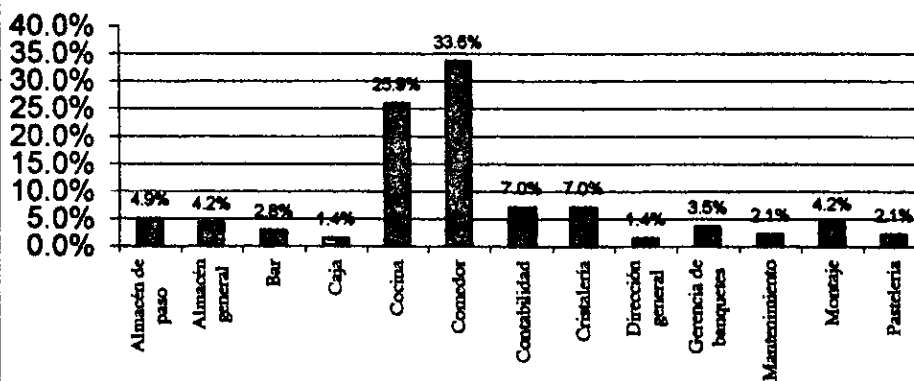


Ilustración 3.6. Distribución de trabajadores por sección.

PORCENTAJE DE TRABAJADORES POR ANTIGÜEDAD

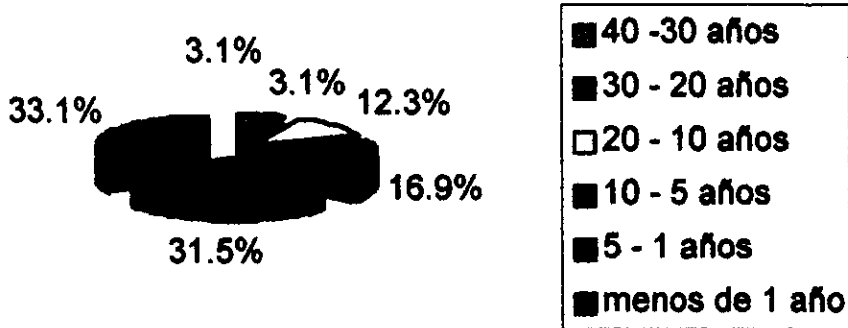


Ilustración 3.7. Distribución de trabajadores por antigüedad.

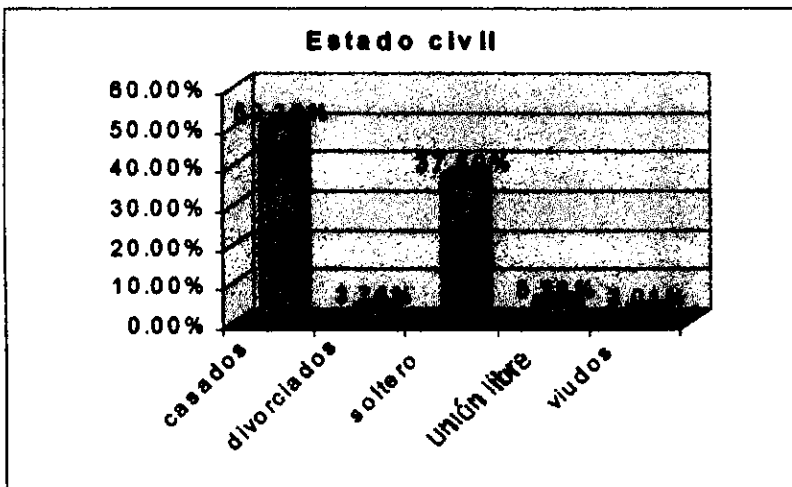


Ilustración 3.8. Distribución de trabajadores por estado civil.

La empresa se dedica a:

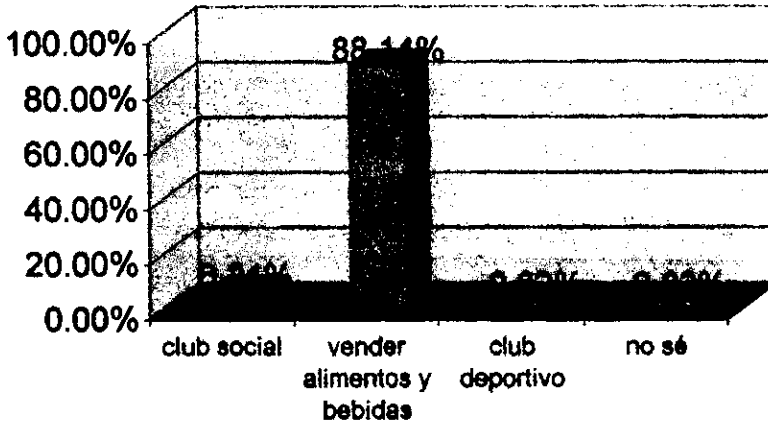


Ilustración 3.9. Conocimiento de la misión de la empresa entre los empleados

SERVICIOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA

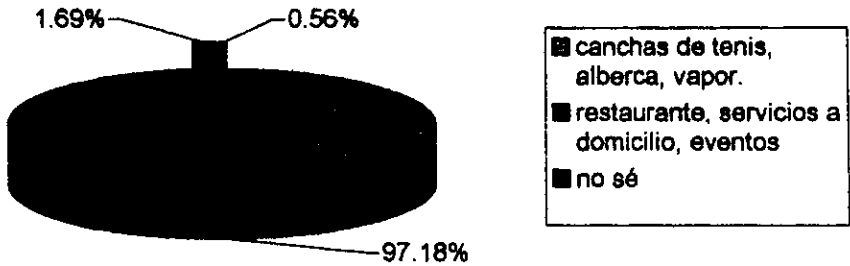


Ilustración 3.10. Conocimiento de los servicios ofrecidos por la empresa entre los empleados.

3.6 Situación del mercado

Debido a la idiosincrasia mexicana el negocio de los alimentos y bebidas es por lo general rentable, ya que la gente invierte mucho de sus ganancias en alimentos y festejos.

Otro aspecto importante son las costumbres de la ciudad por las cuales frecuente comer en lugares fuera de sus casas y a mantener reuniones sociales y de negocios, que generalmente se llevan a cabo en restaurantes. En el caso del Centro Libanés esto sucede especialmente, ya que se trata del club de una comunidad, cuya mayoría de integrantes tiene como centro de reunión a éste.

En general la cantidad de personas que asiste a restaurantes y la regularidad con la que lo hace depende principalmente del estado económico en que se encuentre el país y el poder adquisitivo que tenga la gente, ya que comer en los restaurantes no es una actividad básica para la economía de las familias, durante el último sexenio esta situación ha tenido sus altibajos y la industria restaurantera ha podido mantenerse a flote, ya que si bien en 1994 y 1995 el poder adquisitivo de la gente disminuyó considerablemente, en la actualidad la gente cuenta con mejores condiciones de salarios, al menos las clases media y alta.

El servicio de comidas del Centro Libanés tiene la ventaja que por tratarse de un lugar al que la gente va a realizar diversas actividades tiene, por así decirlo, público cautivo, en cuanto a restaurantes se trata, y para mantenerlo "sólo" es necesario dar un muy buen servicio de mucha calidad, y esto ha sido logrado por más de 25 años por ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS S.A. de C.V..

La competencia directa con el Centro la ejercen realmente, el Club mismo con su sucursal en avenida Toluca y otros cinco principales restaurantes que también ofrecen cocina libanesa; pero sólo uno de los anteriores se encuentra cerca de la zona del Centro Libanés no ofrece cocina internacional y el servicio no es tan exclusivo.

Capítulo 4

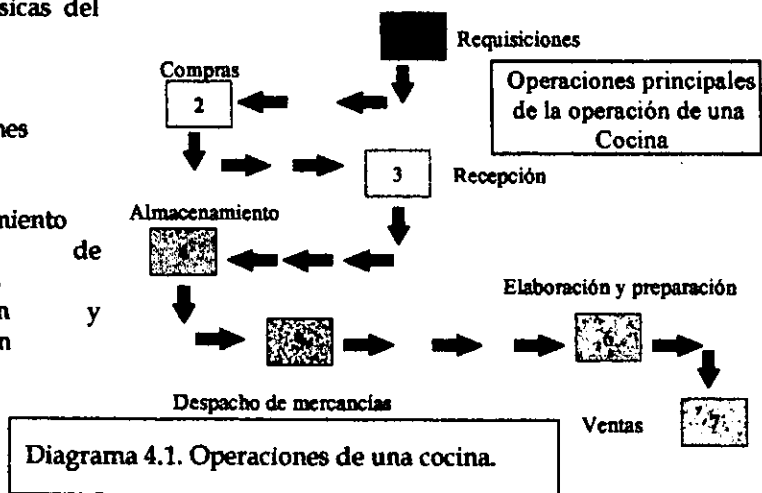
Análisis del proceso

4.1 Descripción del proceso

Las funciones básicas del

proceso son:

1. Requisiciones
2. Compras
3. Recepción
4. Almacenamiento de
5. Despacho de mercancías
6. Elaboración y preparación
7. Ventas



4.1.1 Requisición

Al incluirse un platillo en la carta se genera una necesidad en el proceso que deberá ser solventada, ya que para elaborar ese platillo del menú será necesario contar con las cosas indispensables en el almacén para posteriormente ser procesadas hasta llegar al punto final: el platillo está listo para venderse.

El almacén es pues la primera etapa de una serie de pasos que en conjunto llevan a cabo el objetivo final, la venta de un alimento o bebida.

Alguna de las partes del proceso generará una orden, que actualmente se hace de manera oral, indicando la falta de algún elemento o materia prima para poder llevar a cabo sus funciones, esta orden genera que el almacén se ponga en contacto con los proveedores y realice un pedido.

Generalmente las requisiciones para compra salen por iniciativa del chef y los cocineros que planean la cantidad de comida que van a necesitar para los días siguientes en eventos o en comedor.

Actualmente todos los pedidos son realizados por el encargado de almacén, quien también elige a los proveedores, y no necesita de la autorización de nadie para colocar un pedido, a menos que se trate de una inversión mayor.

4.1.2 Compras

Las compras entonces son realizadas por el encargado de almacén y algunas otras personas, ocasionalmente, en el caso de las compras para el área administrativa.

Para la autorización de una compra no existe ninguna restricción más que contar con el dinero que está todo bajo cargo del gerente administrativa, que en ocasiones da el dinero una vez que ya se realizó la compra, y es costumbre de algunos empleados de almacén ni siquiera entregar comprobante de los movimientos realizados con esos fondos.

CAPÍTULO 4

Toda esta falta de organización genera que las relaciones con los proveedores sean un poco tensas, ya que es necesario contar con pagos a plazos, y entregas inmediatas.

Las compras no se realizan de manera sistemática, se realizan compras diario de distintos productos con distintos proveedores. No existe un horario de recepción de las mercancías.

Una cosa es cierta, ya sea mediante una compra instantánea o elaborada a su debido tiempo, en el Centro Libanés nunca hace falta nada para la elaboración de los productos.

4.1.3 Recepción

La recepción de las mercancías la realiza el encargado de almacén o en su defecto alguno de sus ayudantes. Ésta se lleva a cabo en la puerta que se encuentra ubicada en Barranca del Muerto, en zona de vigilancia donde el policía se encarga de verificar que se entreguen todas las cosas al encargado de almacén.

Quien se encarga de realizar la recepción revisa que todo lo que se pidió sea entregado de la manera que se pidió y en las cantidades en las que se hizo el pedido. Pero pocas veces se pesa, más bien se recibe por costales o paquetes, que no siempre son abiertos para revisar su contenido.

Si el proveedor es una empresa seria se firma de recibido. En los casos que hay que hacer una devolución se realiza en ese momento y es decisión del recepcionista sin dar parte a nadie más. Rara vez se reportan a la gerencia administrativa, descuentos o devoluciones de las mercancías.

No existe un camino directo a la zona de almacenes. Para llegar a ellos es necesario pasar por varias partes de la cocina, incluyendo escaleras y uno de los pasillos más transitados de ésta.

4.1.4 Almacenamiento

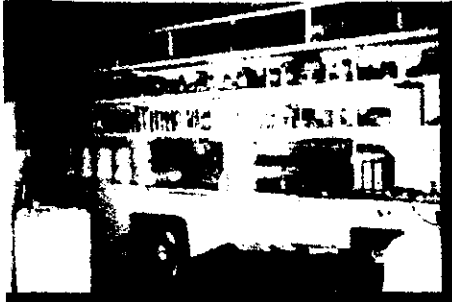


Ilustración 4.1. Aspecto del almacén de paso.

En el almacén de la cocina, existen dos almacenes:

- a) El almacén general
- b) El almacén de paso
- c) El almacén de cristalería

La supuesta funcionalidad de esta división era que el almacén general tendría todos los productos a granel y en grandes cantidades y los proporcionaría

al almacén de paso para su posterior distribución a la cocina. La realidad es que la transferencia entre almacenes es poca y más bien cada uno de ellos se ha dedicado al almacenamiento de algunos materiales en especial:

a) **Almacén general:** bebidas alcohólicas, algunas piezas de mantelería, productos enlatados, cereales y leguminosas. Este almacén tiene un encargado especial.

b) **Almacén de paso:** carnes, lácteos, frutas, verduras, productos perecederos, etc.

c) **Almacén de cristalería:** en éste se almacenan toda la loza, cristal, plaqué y mantelería que se emplean en los eventos de banquetes. Este almacén también está a cargo del encargado de almacén.

En los almacenes no existe un control organizado para verificar el buen estado de los alimentos, éste se realiza de manera empírica, y se logra gracias a que la rotación de inventarios es bastante buena.

4.1.5 Despacho de mercancías

Las mercancías son transferidas para su uso durante todo el día conforme se van necesitando. El principal flujo de mercancías se realiza al iniciar el turno de la

CAPÍTULO 4

mañana y el de la tarde, ya que es cuando los cocineros adquieren todo lo que van a necesitar para elaborar las cosas de uso común. Otra situación en la que existe gran demanda de materias primas es en el momento de cocinar para los banquetes.

Cualquier persona tiene acceso a los almacenes en cualquier momento del día, y generalmente los cocineros, ayudantes de cocinero, ayudantes de meseros y capitanes toman lo que necesitan para ofrecer el servicio, o bien se lo piden a quien se encuentre en el almacén en ese momento.

La puerta de acceso al almacén debería permanecer cerrada, pero rara vez es así, ya que las chapas no sirven, o la gente ya está tan acostumbrada a laborar de esa manera que cerrar el almacén sin tomar otras medidas conjuntas de planeación traería en un principio el retraso de las actividades.

Debido a la manera en la que se realiza el despacho de mercancías, no existe ningún documento que regule el uso de éstas, por lo que en general se desconoce el fin que tienen en su uso, ni quien las utilizó.

4.1.6 Elaboración y preparación

La distribución de una cocina se basa en el tipo de actividades que se lleven a cabo, por lo que generalmente se encuentra dividido en dos: cocina caliente y cocina fría; en el caso del Libanés se cuenta además con cocina libanesa y pastelería. Cada una de las secciones cuenta con su jefe de cocina y su propio personal.

Cocina caliente

En cocina caliente se elaboran todos los platillos que para su preparación necesitan, ya sea cocción, asado o freído, actividades que como su nombre lo indica necesitan de calor para realizarse, como por ejemplo: sopas, guisados, carnes cocidas o asadas, arroces, frijoles, etc.

La cocina caliente se encuentra dividida en dos:

1. Preparación previa, que es donde se llevan a cabo las cocciones de las verduras, el pelado y lavado de las frutas, rallado, pesado y toda la preparación necesaria para que las materias primas sean usadas.
2. Preparación y presentación, que cuenta con parrillas, planchas y baño maría, así una vez que las materias primas han pasado por la preparación previa, se unen para formar los platillos, agregarles guarnición, arroz y ser presentados para el gusto del comensal antes de salir a la venta.



Ilustración 4.2.
Aspecto de la cocina.

Cocina fría

En la cocina fría se elaboran todos los alimentos que no requieren ningún proceso de calor para su elaboración, como son: las ensaladas, los aderezos, las bebidas, las frutas, los sandwiches, etc.

En esta cocina sin encontrarse dividida físicamente existen dos tipos de procesos, la preparación previa, que consiste en el lavado, desinfección y pelado y picado de frutas y verduras, y la zona de elaboración donde se hacen los jugos, se montan las ensaladas, y se atienden todas las necesidades para que un platillo pueda salir a la venta, como agregarle aderezo, jocoque, o alguna salsa.

Cocina libanesa

En ésta se elaboran todos los platillos de especialidad libanesa que se tienen en el menú. En esta cocina no se cuenta con ningún equipo, por lo que si la preparación requiere de algún tipo de cocción, primero se elabora y condimenta en la cocina libanesa y después es transferido a la cocina caliente para terminar su

CAPÍTULO 4

preparación, o bien es transferido a la cocina fría para que se le agregue la guarnición, que debe permanecer fría.

Pastelería

En la pastelería, como su nombre lo indica, se elaboran todos los postres que se ofrecen en el Libanés, además de los panes y el jocoque. En la pastelería también se tuesta el pan árabe.

El proceso que se sigue en la pastelería es uno sólo, que consiste en la preparación y pesado de las materias primas para después procesarlas según la receta.

En esta parte de la cocina se cuenta con varios equipos que incluyen hornos, estufas, tablonés de amasijo, refrigeradores, batidoras, que en general simplifican bastante el trabajo, además que el número de piezas elaboradas aquí no es tan grande como las elaboradas por las otras cocinas por lo que todo el trabajo puede ser realizado por un reducido número de personas.

4.1.7 Ventas

Los vendedores de la industria de alimentos y bebidas son los meseros; son ellos los responsables de que se consuma más o menos debido al modo con el que sugieren las compras y el trato que le dan a los clientes. Para que su función pueda ser llevada a cabo de forma eficiente los meseros cuentan con el apoyo de ayudantes de mesero, capitanes, maitres, ya que cuando la mercancía sale del almacén al área de producción, deberá vigilarse la calidad del producto y el correcto manejo de éste, con el objeto de mantener y asegurar al cliente lo que inicialmente se le ofreció a través del menú.

Esta parte del proceso comienza a la llegada del cliente al restaurante o al servicio de banquetes; ahí, una vez asignada su mesa para el número de comensales que asisten, se le ofrecen una serie de platillos a escoger y se hace la

orden. La orden es llevada a la cocina por el mesero y es entregada al boquetero; la función del boquetero es *gritar* la orden en la cocina para que comience su preparación, una vez preparado el platillo en el área de producción, se le entrega al mesero para que a su vez se lo entregue al comensal. Mientras el cliente come es función del mesero verificar que nada le falte.

Para la prestación del servicio el área de comedor se divide en estaciones de cinco a siete mesas, que son atendidas a lo más por dos



Ilustración 4.3. Aspecto del comedor.

meseros, con sus respectivos ayudantes, el capitán de meseros tiene

a su mando a todos los meseros de un turno, y su función es ver que todo se realice de acuerdo con las políticas de la empresa, brindando un excelente servicio a los clientes y que todos los elementos necesarios para este servicio se encuentren en buen funcionamiento y en su lugar.

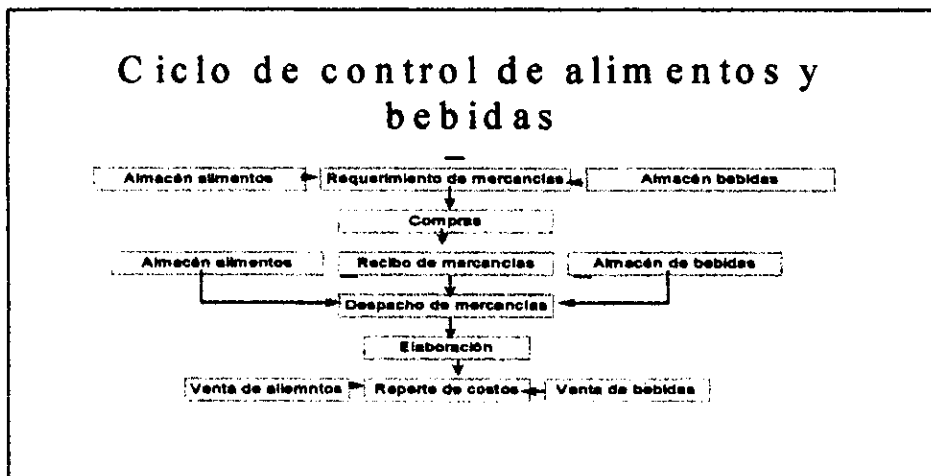
El maitre por su parte, asesora a los capitanes y a los meseros con sus conocimientos especializados de servicio de bebidas y de comidas.

La comida se sirve por tiempos; en cada tiempo se sirve un platillo, y en cada uno de los tiempos es necesario esperar a que todos los comensales hayan terminado de comer para poder retirar los platos sucios (muertos) y traer el siguiente platillo.

Una vez que se han terminado de servir todos los tiempos, cuando el cliente lo desea, el mesero va a la caja que se encuentra en la cocina y pide que se le cobre por lo anotado en la comanda. Una vez dado de alta en el sistema, la suma total de todos los alimentos y bebidas consumidas por el cliente le es llevada para que efectúe su pago; por último el mesero lo paga en la caja. Al retirarse el cliente, el

CAPÍTULO 4

mesero retira todos los muertos y limpia la mesa para que pueda ser ocupada por un nuevo cliente.



4.2 Infraestructura

Las instalaciones del Centro Libanés están diseñadas para atender a más de mil comensales al mismo tiempo, por lo tanto son unas de las mejores en la ciudad de México. Sumado a esto *ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA, S.A. de C.V.* cuenta con infraestructura propia para funcionar, por lo que siempre puede cubrir cualquier evento que sea necesario.

Los servicios que *ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS S.A. de C.V.* ofrece dentro del Centro Libanés se encuentran divididos en varios centros de atención de acuerdo con el servicio que se vaya a prestar, estos son:

Comedor Biblios	Servicio de comedor para 120 personas, ofrece servicios de: desayuno, comida y cena.
-----------------	--

Comedor Cedros	Salón de eventos de poco aforo, con capacidad para 50 personas o en su máxima dimensión 75 personas. Se emplea principalmente para desayunos y en ocasiones funciona en apoyo de Biblos dando servicio de comedor.
Salón Baalbek	Con aforo para más de 1200 comensales, en Baalbek se dan servicio de banquetes a grandes empresas, bodas, graduaciones, etc.
Bar	El servicio de bar es de lunes a domingo. Tiene una capacidad para 20 personas, además de ofrecer también servicio en el comedor junto con las comidas.
Salón de juegos para damas	Cuenta con 7 mesas de juego. En este salón se ofrecen botanas y bebidas.
Salón de juegos para caballeros	Con 10 mesas de juego y servicio de botanas y bebidas.

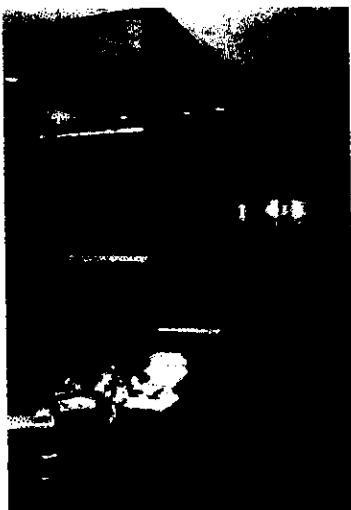
4.2.1 Materiales y equipo

La empresa cuenta con oficinas en el Centro con capacidad para siete personas, con sus escritorios y sus equipos de trabajo. Se cuenta con tres computadoras para el uso de todo el personal administrativo y 1 máquina de escribir.

CAPÍTULO 4

Cada uno de estos centros de servicio cuenta con su propio equipo para funcionar, además, obviamente, se cuenta con todos los equipos y materiales de la cocina para poder llevar cabo la producción.

Ver lista de inventario en el apéndice.



4.2.2 Distribución de la cocina (Layout)

Ver plano distribución de la cocina anexo en el apéndice.

4.2.3. Recursos Humanos

Como lo presentado en las estadísticas ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA S.A. de C.V. es una empresa de 178 empleados, en su mayoría hombres.

Ilustración 4.4. Aspecto de las oficinas.

Casi la mitad de los empleados sólo cuenta con la primaria terminada, a pesar de que el menor de los empleados es de 16 años y casi la mitad son mayores de treinta años.

En cuanto a la distribución entre empleados y obreros es bastante buena, ya que menos del 10 % de los trabajadores se ocupan de las labores de administración.

La rotación de personal es un hecho bastante grave, ya que la mayoría de los trabajadores llevan trabajando en la empresa menos de un año, tanto en el área productiva como en el área administrativa.

Para el área operativa el fenómeno existente es que una gran parte de los trabajadores viven en la misma área de la ciudad o son familiares, que al saber de una vacante, avisan del trabajo a otro conocido o familiar. Esta situación es muy buena en el sentido de la capacitación, ya que si el personal no es especializado, la

familiaridad existente entre los obreros permite que se acoplen más rápidamente al trabajo y que sientan mayor confianza al aprender las tareas por parte de un compañero.

En cuanto a la parte administrativa, la selección es un poco más especializada, sobre todo últimamente, ya que sólo se han contratado profesionales especializados en ventas y en gastronomía.

Capítulo 5

Propuestas y análisis de resultados

5.1 Análisis general de resultados

Si todos los factores de una empresa trabajan en conjunto armoniosamente (buenas técnicas de producción, cooperación del trabajador y una actitud acertada por parte de la dirección) una empresa puede dar lo mejor de sí y lograr todos los objetivos para los que fue creada, propiciando además la realización personal de todos los que en ella operan; si por el contrario, estos factores, se integran de forma irregular, los resultados negativos se perciben de manera inmediata.

Las empresas pueden ser divididas para su estudio en factores, dependiendo de la naturaleza de sus funciones. En el libro *Análisis Factorial*¹ se sugiere la siguiente disección:

¹ KLEIN, Alfred. *EL ANÁLISIS FACTORIAL, GUÍA PARA ESTUDIOS DE ECONOMÍA INDUSTRIAL*, Editorial Banco de México, 1990.

1. **Medio Ambiente:** Es el que se encarga de vincular las condiciones externas con las actividades de la empresa y viceversa.
2. **Política y dirección:** Se encarga de proveer los medios necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa fijados por ella misma.
3. **Productos y Procesos:** Se encarga de seleccionar los artículos que satisfagan las necesidades de la empresa, así como las de los consumidores. Además determinará los procesos adecuados de producción.
4. **Sistemas de información y contabilidad:** Recopila y organiza datos financieros y de costos con el fin de informar a la empresa de sus operaciones y actividades económicas.
5. **Financiamiento:** Proveer recursos monetarios para que la empresa efectúe las inversiones necesarias, dando cuenta de su origen y su cantidad.
6. **Suministros:** Se encarga del abastecimiento continuo de materiales de servicio y calidad a precios convenientes.
7. **Medios de producción:** Conocer la maquinaria y equipo, y además conocer sobre instalaciones para que la empresa opere eficientemente.
8. **Fuerza de trabajo:** Suministrar y seleccionar al personal idóneo para alcanzar el máximo desempeño en sus labores.
9. **Actividad Productora:** Organizará y efectuará las operaciones de producción en forma eficiente y económica.
10. **Ventas o mercadeo:** Garantizará el flujo continuo de los productos al mercado, proporcionando el óptimo beneficio a la empresa y a los consumidores

Para el análisis de una empresa se debe tomar en cuenta que el resultado general de esta se ve condicionado y limitado por el factor más débil. El objetivo es incrementar la eficiencia de operación de la empresa y determinar el grado que el

CAPÍTULO 5

desempeño real y objetivo de esas funciones contribuye con su participación específica y necesaria al esfuerzo total.

Aspectos por analizar de cada factor:

1. MEDIO AMBIENTE

Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.

Localización:

Aspectos legales y administrativos

Condiciones tributarias

Destreza tradicional en la comunidad

Actitud de las personas hacia la empresa

Condiciones financieras

Relaciones de la empresa con el entorno

2. POLÍTICA Y DIRECCIÓN

Política de la empresa.

Medios de producción.

Objetivos.

Organización de la operación.

Organización de la supervisión.

3. PRODUCTOS Y PROCESOS

Productos:

Definición del producto.

Políticas de producción.

Cantidad y costo.

Precios.

Procesos:

Características de los procesos.

Ingeniería y organización.

4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTABILIDAD

Organización contable: presupuestación, financiera, costos, estadística.

Auditoría.

5. FINANCIAMIENTO

Política de financiamiento.

Fuentes de financiamiento.

6. SUMINISTROS

Política de compras.

Métodos de compras y existencias.

Vigilancia de los materiales y almacenamientos.

Investigación acerca de los abastecimientos.

7. MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Definir política de inversión y reposición.

Definir las inversiones para las operaciones: terreno, maquinaria, construcción, instalaciones, equipo.

8. FUERZA DE TRABAJO

Política del empleo de personal.

Salarios.

Capacitación.

9. ACTIVIDAD PRODUCTORA.

Métodos de fabricación.

Productividad.

10. MERCADEO.

Política de mercadeo y mercados.

Ventas y distribución.

Es necesaria toda la información sobre el desempeño de todas las funciones al determinar cuál de ellas se lleva a cabo con menor eficiencia. La ejecución óptima de cada función se define con un juicio cualitativo.

1. Factor Medio Ambiente

En cuanto a la ubicación de la planta se podría decir que ésta es inmejorable, ya que como se pudo ver en el croquis de localización la empresa se encuentra a menos de un kilómetro del Circuito Interior e Insurgentes y a muy poca distancia del Periférico.

Esta ubicación favorece sobre todo el flujo de clientes, ya que se encuentra en una zona de la ciudad de clase media alta y alta, que es el público al que está dirigido el servicio. En lo referente al aprovisionamiento, la mayoría de los proveedores del Centro Libanés tienen su sede en la Central de Abastos, ubicada sobre el Circuito Interior a menos de media hora, y en el único momento que la empresa tiene que preocuparse por la distribución es en los servicios a domicilio, los cuales por lo general son en la zona sur de la ciudad, por lo que la ubicación también es favorable.

Por lo que a la fuerza de trabajo respecta, los empleados vienen de diversas partes de la ciudad, principalmente de la zona de Ciudad Nezahualcoyotl, pero esta situación es común para muchas empresas en esta ciudad y el Centro Libanés tiene la ventaja de encontrarse cerca de dos estaciones del metro, y de las principales avenidas como se mencionó anteriormente, por lo que sus trabajadores pueden llegar de manera cómoda.

Las relaciones en general del Centro con la delegación son muy sanas, ya que siempre se cumple con todos los requerimientos legales. Si acaso un problema podría ser que en el momento de los eventos la afluencia de vehículos es muy grande y esto entorpece un poco la circulación en las inmediaciones del Centro.

Por otra parte, la zona de la empresa se caracteriza por la gran cantidad de restaurantes, pero sólo hay uno especializado en comida Libanesa y de mucho menor prestigio que el Centro. En los banquetes, la zona favorece nuevamente por su fácil acceso de cualquier parte de la ciudad, y en cuanto a la competencia, aunque existen muchos salones cercanos, los clientes se consiguen previamente y no son atraídos de manera casual, como los comensales del restaurante.

2. Factor Política y Dirección

Probablemente uno de los problemas más fuertes que enfrenta la empresa en cuanto a este factor se refiere, es el ser una empresa familiar, que se ha desarrollado de manera indefinida sin jerarquías bien definidas. El único jefe absoluto es el director general, y la mayoría de las decisiones se toman únicamente a través de él, por lo que la dirección de una empresa de casi doscientas personas se compone únicamente del director general y de su secretaria.

Al no existir una jerarquización u organigrama de comunicación, todos los que laboran en la administración se consideran sus propios jefes y sienten como una intromisión tener que informar a alguien que no sea el "licenciado", de sus actividades, y por supuesto este sentimiento se incrementa al tener que recibir órdenes.

No existen las juntas, no hay un consejo directivo, el horario y las actividades sólo son cumplidas por deber moral.

Todos estas faltas de orden y planeación afectan muchísimo el desempeño de la compañía, sobre todo la mejoría o puesta en marcha de algún programa.

3. Factor de Productos y Procesos

Los productos de la empresa son los alimentos y las bebidas, y éstos se definan por el menú. El menú debería estar establecido por popularidad de los

CAPÍTULO 5

platos, productos de la competencia, etc. Esto es algo que debido a algunos cambios en el personal del área administrativa, se ha comenzado a hacer, pero todavía hay muchos cambios necesarios para mejorar el contenido de la carta y la presentación de los platos, para mantenerse a la vanguardia del servicio de restaurantes.

La calidad de los productos es bastante buena, pero es el momento de mejorarla aún más para mantener la buena fama que se ha logrado con el servicio en el Centro.

Por otra parte es necesario cuidar todos los factores que influyen en el costo de los productos para poder mantener una competencia sana con las demás empresas que ofrecen estos servicios y aumentar el margen de ganancias. Para esto es necesario una mejor planeación de todos los factores, que se irá mencionando en su momento.

4. Factor Sistema de Información y Contabilidad

La información que brinda contabilidad no es lo suficientemente oportuna como para ser usada en planeación para los próximos periodos, o corregir los errores cometidos en los periodos inmediatos anteriores. Otro problema que presenta es su presentación, que no permite el fácil entendimiento de los números ya que no presenta ningún índice o gráfica que permita tomar decisiones a las personas involucradas en la parte financiera de la empresa.

Otra cosa que sería importante es que presentara los reportes por productos y los rendimientos de éstos, que revelen el costo real, total y parcial, de la producción.

5. Factor Financiamiento

No existe una política consistente en cuanto al empleo de fondos específicos, no existe presupuestación.

Para cada operación que se desee llevar a cabo, si la inversión es relativamente grande, es necesario contar con la aprobación del director general y pasar con el gerente administrativa, que es encargada de los activos circulantes. Dependerá de ella si se cuenta con el financiamiento para la fecha deseada y en el modo necesario, y debido a la falta de planeación, lo más probable es que no se cuente con el apoyo financiero. Todo esto sin que exista ningún protocolo establecido de financiamiento y sin papelería que registre ni ampare el movimiento.

El Centro tiene un ingreso fijo de dinero durante todo el año. Esto debería repercutir en una situación financiera sana, pero por lo general la falta de organización hace que no exista dinero para financiamiento, pago irregular a los proveedores y lo peor, genera pago a destiempo de salarios y prestaciones.

No existe ningún tipo de informe que tenga al tanto a la dirección de la efectividad de la utilización de los fondos. La situación financiera no es informada al director general porque en contabilidad no se genera ningún parámetro de control.

6. Factor Suministros

Actualmente todo lo referente a suministros en *ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA, S.A. de C.V.* es regulado por una sola persona, el encargado de almacén, quien elige a los proveedores, define las fechas de compra así como los horarios. Esto genera una dependencia total de él.

Siendo éste uno de los factores más importantes para la empresa sería necesario poner en marcha:

Políticas de compra.

CAPÍTULO 5

- ✓ Regulaciones para los suministros y distribución de productos de almacén.
- ✓ Hacer uso de formatos escritos de todos los movimientos del almacén.
- ✓ Controlar el buen estado y rotación de todas las mercancías en inventario.

7. Factor Medios de Producción



Ilustración 5.1. Aspecto del área de lavado de loza

Los principales problemas de los medios de producción son:

- 1) Falta de renovación de las instalaciones y el equipo.
 - Una distribución que podría mejorarse en la cocina para evitar problemas de tráfico y mejorar el flujo del proceso.
 - No existen supervisiones de higiene y limpieza y no se ha generado una cultura fuerte de limpieza a los que laboran en la empresa.
- 2) No se emplean diagramas de flujo de operaciones, ni de recorrido, que podrían mejorar el desempeño de la cocina como centro de producción.
- 3) En cuanto a manejo de materiales, se podrían hacer varias mejoras como son:
 - La instalación de un montacargas, para evitar subir los platillos preparados a la cocina de banquetes,
 - Plataformas de transporte para llevar los platos y vasos limpios a las zonas de producción.

- Mejorar el acceso a la zona de recepción de mercancías para evitar el paso por escaleras y pasillos estrechos.

8. Factor Fuerza de Trabajo

ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA S.A. de C.V. emplea a casi 180 trabajadores, de los cuales 160 trabajan exclusivamente en las instalaciones del Centro Libanés.

Actualmente la empresa no cuenta con políticas ni reglamentos establecidos para la contratación, salarios y ascensos, lo que propicia trabajos por duplicado, tareas que se dejan desatendidas, un difícil acondicionamiento de los nuevos trabajadores en el puesto, la falta de existencia de programas de capacitación, el pago poco oportuno de los trabajadores y la falta de incentivos en el trabajo, entre otras cosas.

Las empresas dedicadas a la gastronomía deben de estar afiliadas al sindicato especializado de esta rama, lo que supone ciertas responsabilidades, pero que al mismo tiempo debilita las relaciones de la administración con los trabajadores que consideran injustas algunas de las medidas del sindicato.

9. Factor Actividad Productora

Actualmente, después de 35 años, es necesario mejorar todas las instalaciones y equipos con los que se cuenta en el Centro. Esto repercutirá en una mejoría en la producción, porque no sólo representará un reemplazo de los equipos, sino una mejoría en todos ellos y en algunos casos se sustituirán por equipos con nueva tecnología que realizan el trabajo mejor, en menos tiempo y ocupan menos espacio.

La cocina trabaja a toda su capacidad, pero debido al tiempo que tienen los equipos, esto a veces no es suficiente.

Un cambio del equipo de las cámaras frigoríficas es inminente, ya que se gasta demasiada energía en mantener las temperaturas, lo que también afecta a los productos.

En este momento, gracias al cambio de algunos de los empleados de la parte administrativa, se ha intentado hacer unos cambios radicales en cuanto a la tecnología que hay en la cocina proponiendo la adquisición de equipos que realizan actividades que actualmente se realizan manualmente.

10. Factor Ventas y Mercadeo

El impulso de las ventas en la empresa se realiza principalmente por medio de las ejecutivas de ventas de banquetes, que es la única parte en la que la empresa no cuenta con un flujo constante de clientes, ya que en lo que corresponde al restaurante y bar, el hecho de estar ubicados en un Centro asegura la afluencia de clientes.

La manera de mejorar las ventas se basa siempre en el servicio que se les da a los clientes, como por ejemplo las compañías, para asegurar que en cualquier momento que necesiten de un servicio de comidas tengan en mente a la empresa para ofrecérselo. O bien, mantenerse constantemente ofreciendo servicios a compañías que no han contratado nunca con nosotros.

En general año con año el número de los clientes va en aumento, ya que se mantiene la mayoría de los que contratan los servicios y se buscan nuevos. Sería importante emplear algún método de previsión de ventas, que permitiera planear mejor los eventos de cada año y el número mínimo de éstos para lograr pasar el punto de equilibrio de la empresa.

También se recomienda el uso de índices para ciertos factores, estos permiten aproximarse a la decisión de modo cuantitativo tomando en cuenta que

su correcto empleo queda subordinado al correcto conocimiento de su significado y alcance.

Las medidas de eficiencia y rendimiento tienen la finalidad de mantener la variación de los factores dentro de un rango aceptable y observar sus tendencias para mantenerse en una situación óptima relacionada con la capacidad de la empresa.

Factor 2. - Política y dirección

- a) Total de horas hombre = costo total de producción salarios/promedio de salarios por hora.
- b) Punto de equilibrio en términos de producción = $\text{costos fijos}/1-(\text{costos variables}/\text{producción})$
- c) Velocidad de rotación del activo = $(\text{ventas netas}/\text{activo total}) * 100$
- d) Ventas netas por hombre empleado = $\text{ventas netas}/\text{número de trabajadores}$
- e) Rendimiento de las ventas = $(\text{utilidad neta}/\text{ventas netas}) * 100$
- f) Rendimiento del capital social = $(\text{utilidad neta}/\text{capital social}) * 100$
- g) Importancia de los gastos de administración = $\text{gastos de administración}/\text{costos de los artículos vendidos}$.

Factor 4. - Sistemas de información

Resultados de las operaciones =

Utilidad neta/ventas netas

Utilidad neta/importe de la nómina industrial.

Utilidad neta/impuestos industriales

Utilidad neta/activo total

Utilidad neta/activo fijo.

Factor 6 Suministros

CAPÍTULO 5

- a) Importancia de los abastecimientos = $\text{costo de las materias primas y materiales auxiliares} / \text{costo de fabricación}$
- b) Rotación de los materiales = $\text{costo de las materias primas y materiales auxiliares} / \text{inventario medio de materias primas y otros auxiliares}$.
- c) Rotación de los créditos de los proveedores = $\text{saldo promedio de los créditos recibidos de los proveedores} / \text{costo de los abastecimientos adquiridos en un año}$.
- d) Plazo medio de los créditos de los proveedores = $360 / \text{rotación de los créditos de los proveedores}$.

Factor 7 Medios de producción.

- a) Intensidad de la inversión = $\text{activo fijo} / \text{activo total}$
- b) Intensidad de los gastos fijos = $\text{gastos fijos de fabricación} / \text{costos de fabricación}$.
- c) Grado de mecanización = $\text{valor de la maquinaria y equipo} / \text{activo total}$
- d) Grado de expansión productora = $\text{incremento del activo fijo} / \text{activo fijo}$.
- e) Tasa de inversión con relación a la producción = $\text{inversión neta corriente} / \text{producción}$.

Factor 8 Fuerza de trabajo

- a) Relación entre los tipos de trabajo = $\text{número de empleados} / \text{número de obreros}$.
- b) Relación entre los tipos de salarios = $\text{salarios indirectos} / \text{salarios directos}$
- c) Rotación de la mano de obra = $\text{número de trabajadores separados} / \text{promedio de los trabajadores ocupados}$.
- d) Importancia de los salarios = $\text{salarios} / \text{costo de fabricación}$.
- e) Ventas por trabajador = $\text{ventas netas} / \text{número de trabajadores}$.

Factor 9 Actividad productora

- a) Punto de equilibrio de la producción en volumen físico = $\text{total de los costos fijos de producción} / (\text{costo unitario previsto} + \text{costo unitario variable})$

- b) Importancia de los costos de fabricación = $\text{costo de fabricación} / \text{costo de producción}$.
- c) Grado de transformación = $\text{costo de producción} / \text{costo de las materias primas y materiales auxiliares}$.
- d) Grado de mecanización = $\text{consumo de KWH} / \text{número de trabajadores}$.
- e) Grado de utilización de los materiales = $\text{desechos y desperdicios} / \text{materias primas}$.
- f) Eficiencia de la inspección = $\text{producción defectuosa} / \text{producción total}$.

Factor 10 Ventas y mercadeo.

- a) Porcentaje de costos de distribución = $(\text{gastos de ventas y distribución} / \text{costo de lo vendido}) * 100$
- b) Influencia de la ubicación de la fábrica = $\text{total de gastos de transporte} / \text{costo de lo vendido}$.
- c) Influencia de la propaganda = $\text{costo de propaganda y promoción de ventas} / \text{ventas netas}$.
- d) Indicación de la política de crédito = $\text{cuentas incobrables} / \text{volumen de los créditos conseguidos}$.
- e) Porcentaje del costo de la investigación de mercado = $(\text{costo de la investigación de mercado} / \text{ventas netas}) * 100$

5.2 Propuestas de reestructuración de ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA S.A. de C.V.

Como consecuencia del análisis del análisis de la problemática se detectaron los siguientes problemas o áreas de oportunidad.

Objetivo General:

Llevar a cabo un programa de reestructuración que optimice recursos y que dé buen funcionamiento al Centro Libanés, logrando con eso mejorar la atención a los clientes y minimización de los costos.

Las propuestas se presentan divididas en:

Propuestas para aspectos de producción

Propuestas para aspectos administrativos

A su vez, en cada de las propuestas realizadas se analiza el área de oportunidad, la propuesta y los pasos a seguir para su ejecución.

5.2.1 Propuestas para aspectos de producción

En el área de producción se encontraron las siguientes áreas de oportunidad:

- Los platillos se encuentran poco actualizados.
 - Falta de higiene en la preparación de los alimentos.
 - Servicio deficiente en el comedor.
 - Instalaciones muy antiguas y poco funcionales.
 - No existe estandarización de recetas ni de materias primas.
 - La dirección no sabe quienes son sus proveedores ni existe ninguna política para elegirlos.
 - No existen suministros regulares y sistemáticos al almacén.
-

1) Áreas de oportunidad:

Los platillos se encuentran poco actualizados.

2) Propuesta:

Crear platillos novedosos y mejorar la presentación de los platillos actuales.

3) Pasos a seguir:

- Introducir platillos nuevos a las sugerencias, las cuales deberán durar una semana como mínimo, de tal forma que se pueda analizar la popularidad de platillos y así determinar cuáles serán los platillos nuevos que se deberán integrar al menú.
 - Modificar las presentaciones de los platillos actuales y crear nuevos platillos, los cuales entraran primero como sugerencias y obtener la popularidad de platillos. Es importante analizar a la competencia en general y ver las presentaciones de los platillos en otros restaurantes, así mismo el tipo de guarniciones y montajes que emplean.
-

1) Áreas de oportunidad:

Falta de higiene en la preparación de los alimentos.

2) Propuesta:

Trabajar dentro de las normas del distintivo o Programa HF².

3) Pasos a seguir.

² Es el conjunto de medidas que se deben de tomar para ser reconocido por la SECTUR como un establecimiento higiénico.

CAPÍTULO 5

- **Informar al jefe de cocina del proyecto.**
 - **Llevar a cabo pláticas de higiene y limpieza, en las que todos los empleados participen.**
 - **Hacer inspecciones de limpieza e higiene mínimo una vez al día tratando hacer entender al personal la importancia de la limpieza, para generar una cultura de higiene.**
 - **Crear incentivos para llevar acabo la campaña.**
-



1) Áreas de oportunidad:

Servicio deficiente en el comedor.

2) Propuesta:

Mejorar el servicio dentro del comedor con la finalidad de que todos los clientes sean atendidos lo mejor posible, con calidad y oportunamente.

3) Pasos a seguir:

- **Todos lo meseros deberán tener un ayudante o en su defecto existirá un ayudante por cada dos meseros.**
 - **Los meseros no podrán tener acceso a la cocina, únicamente los ayudantes serán los que puedan entrar a la cocina. De este modo el mesero siempre estará al pendiente de sus mesas y el ayudante llevara los platillos, bebidas y demás productos que el cliente haya solicitado.**
 - **Llevar a cabo pláticas con todo el personal de servicio, con la finalidad de hacerles entender la importancia del trabajo en equipo. De tal forma que un mesero que pasa por una estación que no es la suya, también atienda a los clientes como si fueran sus comensales.**
-

①

1) **Áreas de oportunidad:**

Instalaciones muy antiguas y poco funcionales.

2) **Propuesta:**

Renovar las instalaciones y equipo.

3) **Pasos a seguir.**

- Verificar qué instalaciones y equipo necesitan ser renovados y qué medidas se deben tomar.
 - Realizar cotizaciones para la remodelación de las instalaciones y la renovación del equipo.
 - Ponerse en contacto con la mesa directiva del Centro para realizar la obra.
 - Hacer la planeación de la obra.
 - Llevar a cabo la obra y la renovación.
-

②

1) **Áreas de oportunidad:**

No existe estandarización de las recetas ni de las materias primas.

2) **Propuesta:**

Crear recetas estándar y kárdex de almacén.

3) **Pasos a seguir.**

- Informar al jefe de cocina y al encargado de almacén del proyecto.
 - Crear un formato para la elaboración de recetas estándar y kárdex de almacén.
-

CAPÍTULO 5

- Capturar las recetas de todos los platillos que se elaboran en la empresa.
 - Capturar todos los productos que se usan en almacén, así como su presentación.
 - Capacitar al personal para su uso.
-

11

1) Áreas de oportunidad:

La dirección no sabe quiénes son sus proveedores, no existe una política para elegirlos.

2) Propuesta:

Crear un catálogo de proveedores.

3) Pasos a seguir.

- Informar del proyecto al encargado del almacén.
 - Pedir cotizaciones a varios proveedores que tengan políticas similares a las de la empresa.
 - Elegir a los proveedores que ofrezcan mejores precios.
 - Informar a los proveedores de nuestros intereses y acordar el tipo de pago, la forma y la fecha de entrega.
 - Incluir a los proveedores en un catálogo de proveedores con distribución del original con el gerente administrativo, copia 1 con el gerente de operaciones y copia 2 con el encargado del almacén.
-

1) **Áreas de oportunidad:**

No existen suministros regulares y sistemáticos al almacén.

2) **Propuesta:**

Generar un registro de máximos y mínimos para conocer las existencias.

3) **Pasos a seguir.**

- Informar del proyecto al encargado del almacén del proyecto.
 - Levantar un inventario de las mercancías en almacén.
 - Registrar las compras de tres meses para conocer el comportamiento de compras.
 - Registrar las comandas y eventos de tres meses para comparar el movimiento de compras con respecto a ventas.
 - Determinar mínimos y máximos.
 - Generar el stock de almacén.
-

5.2.2 Propuestas para aspectos administrativos

En el área administrativa se encontraron las siguientes áreas de oportunidad:

- Falta de control de los productos en el almacén general y en el de paso.
- Falta de control en la caja con los descuentos y servicio lento.
- No existe un protocolo de reclutamiento.
- No existe planeación sobre el volumen de ventas necesario para rebasar el punto de equilibrio.
- No existen canales de comunicación efectivos en la parte administrativa de la empresa.
- La dirección no cuenta con información detallada, sintetizada y oportuna de la situación financiera de la empresa.



1) Áreas de oportunidad:

Falta de control de los productos en el almacén general y en el de paso.

2) Propuesta:

Controlar las entradas y las salidas de almacén, determinando cuáles son las áreas de destino del producto, para poder obtener el costo real de cada área

3) Pasos a seguir:

- Elaborar los formatos correspondientes de mínimos, máximos y existencias de tal forma que siempre se tengan todos los productos para evitar que existan faltantes en la carta.
 - Elaborar los formatos correspondientes para las órdenes de pedido. Deberá de existir un formato diferente para cada centro de consumo. Con esto sabremos el costo real de cada una de las áreas.
 - Fijar horarios de salidas de almacén, de tal forma que se entreguen los productos en orden y solamente dos o tres veces al día. Con esto el producto que se encuentre dentro de la cámara frigorífica se conservará en mejor estado. Para llevar a cabo este punto es necesario que exista un refrigerador en el área de cocina caliente, para que ahí se mantenga el producto de producción diaria.
 - Crear una carpeta de proveedores donde existan como mínimo tres proveedores diferentes para cada producto; con esto se logra obtener mejores precios de compra. Además deberá de comprárseles a todos de tal forma que todos surtan y todos sean nuestros proveedores, y con esto tener varias opciones de compra y no estamos sujetos a un solo proveedor.
 - Todas las pedidos de deberán cotizar antes de realizarse y deberán ser debidamente autorizadas, existiendo un encargado de revisar los precios constantemente.
-



1) Áreas de oportunidad:

Falta de control en la caja con los descuentos y servicio lento.

2) Propuesta:

Cambiar el sistema de caja de tal forma que sea más ágil y que sea más sencillo cobrar las cuentas, para mejorar así la atención al cliente, entregándole su cuenta en un máximo de 1 min. después de que éste la solicitó.

3) Pasos a seguir:

- Cambiar el sistema de caja a una base de datos ya creada de las que emplea la competencia para el control de los restaurantes. Se sugiere InfoCaja.
 - El mesero deberá entregar la original en la caja antes de llevarla al área de producción; para esto se pondrá un sello en la caja para sellar las copias de las comandas que van al área de producción. Lo anterior con el fin de que los platillos puedan ser elaborados sólo si existe un pedido.
 - Capacitar al cajero de tal forma que introduzca todas las comandas al momento de recibirlas y no al momento en que le piden la cuenta. Esto se podrá realizar siempre y cuando el punto anterior se lleve a cabo.
 - Cambiar la máquina de punto de venta, ya que es muy lenta y en ocasiones no se puede insertar el papel y esto retrasa las cuentas.
-

①

1) Áreas de oportunidad:

No existe un protocolo de reclutamiento.

2) Propuesta:

Tener a una persona que también se encargue de los recursos humanos, donde se analice el puesto a cubrir y que se busque al aspirante que realmente cubra el perfil del puesto, con el fin de tener personal altamente calificado que realmente conozca su trabajo y pueda contribuir con acciones que ayuden a mejorar nuestra calidad de servicio.

3) Pasos a seguir:

- Capacitar a una persona para que conozca los procesos de reclutamiento y las características de cada puesto.
 - Crear un manual de descripción de puestos donde se determinen las actividades de cada un de los empleados.
 - Hacer un reglamento interno de trabajo.
 - Hacer un manual de inducción para todos lo empleados estableciendo políticas de pago y de trabajo.
-

①

1) Áreas de oportunidad:

No existe planeación sobre el volumen de ventas necesario para rebasar el punto de equilibrio.

2) Propuesta:

Hacer presupuestos anuales de ventas de comedor y banquetes.

3) Pasos a seguir.

- Informar del proyecto al gerente de banquetes.
-

CAPÍTULO 5

- Generar un reporte de ventas mensual y otro anual.
 - Conocer los ingresos anuales gracias a la venta de comidas y banquetes.
 - Una vez transcurrido el año, calcular el mínimo necesario para superar el punto de equilibrio y para mejorar los ingresos del año anterior.
 - Conseguir tantos contratos como sea posible para lograr esa meta.
-



1) Áreas de oportunidad:

No existen canales de comunicación efectivos en la parte administrativa de la empresa.

2) Propuesta:

Elaborar un organigrama de comunicación y trabajar de acuerdo con él.

3) Pasos a seguir.

- Informar del proyecto a toda la parte administrativa de la empresa.
 - Realizar encuestas que ayuden a conocer cuál es el flujo actual de la información en la empresa.
 - Analizar el flujo actual de comunicación y proponer uno nuevo.
 - Informar a toda la parte administrativa de la empresa del nuevo organigrama de comunicación.
-

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

PROPUESTAS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

①

1) Áreas de oportunidad:

La dirección no cuenta con información detallada, sintetizada y oportuna de la situación financiera de la empresa.

2) Propuesta:

Creación de índices que permitan conocer la situación de la empresa.

3) Pasos a seguir.

- Informar del proyecto al director general y al jefe de contabilidad.
 - Observar que partes de la compañía necesitan mayor seguimiento, en cuanto a su desempeño.
 - Sugerir índices a ser elaborados por contabilidad e indicar sus márgenes óptimos.
 - Informar a la dirección general de la existencia de estos índices y de su funcionamiento.
-

Capítulo 6

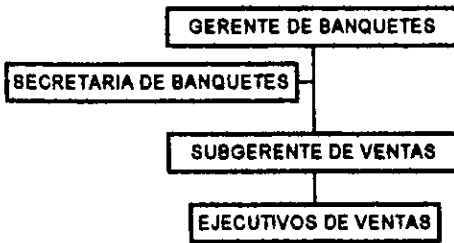
Puesta en marcha de programas

En los capítulos anteriores se ha hecho un análisis de la situación de la empresa, como resultado de éste se han fijado las siguientes áreas de oportunidad para su solución:

1. Propuestas al organigrama
2. Establecimiento de misión, objetivos y metas
3. Creación de un catálogo y descripción de puestos
4. Control de almacén
5. Actualización y mejoramiento de locales y equipos

6.1 Propuestas al organigrama.

ORGANIGRAMA BANQUETES



En los organigramas del capítulo 2 se presentó cuál es la estructura jerárquica de la empresa. En el único organigrama en el que se notó una falla realmente grave fue en el organigrama de banquetes, ya que se presentan en el mismo rango jerárquico dos títulos de

puestos distintos, siendo que en ambos casos las funciones desempeñadas son exactamente las mismas. Por lo anterior se propone un nuevo organigrama, que divide las funciones de los dos puestos y determina su rango jerárquico.

6.2 Establecimiento de misión

Como se pudo ver en las estadísticas presentadas en el capítulo 3 la mayor parte de las personas que trabaja en *ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA, S.A. de C.V.* no conocen a ciencia cierta cuál es la misión de la empresa, cosa que en realidad no les impide llevar a cabo bien su trabajo, pero que tampoco les permite sentirse parte de un algo que también es suyo y que tiene una razón de ser.

Es por esta razón, y porque es muy importante conocerse a sí mismo para poder darse a conocer a los demás y por lo tanto ser mejores, que es indispensable la redacción de la misión de la empresa.

CAPÍTULO 6

Para poder llevar esto a cabo fue necesario hacer las preguntas correspondientes, para tener una mejor visión de qué es la empresa.

Lo fundamental es saber:

¿Qué hacemos?

Vender alimentos y bebidas

Para poder ser un poco más específicos y que nuestra misión nos diferencie de todos los demás negocios que se dedican a vender alimentos y bebidas, es necesario hacer más preguntas.

¿Cómo son los alimentos y bebidas que vendemos?

De calidad: En las materias primas y en el producto terminado.

De buen sabor

De excelente presentación, atractivos a los sentidos, especialmente con atractivo visual.

Higiénicos.

¿Cómo es nuestro servicio?

Personalizado

Excelente

De alta calidad

Por encima de las expectativas del cliente.

De alta categoría

¿Cuál es el ambiente que deseamos que el cliente perciba?

De Centro.

Con camaradería

Agradable.

Una vez realizado esto podemos volver a hacernos la pregunta:

¿Qué hacemos?

Vender alimentos y bebidas, preparados con las normas más estrictas de higiene, acompañados de un excelente servicio.

¿Qué servicios ofrecemos?

Restaurante

Bar

Sala de juegos

Banquetes

Servicio a domicilio

Salones de conferencias

¿Por qué lo hacemos?

Aportar un nuevo concepto de servicio en la cocina estilo libanés.

Desarrollar una fuerza laboral que se sienta comprometida con la labor que desempeña, capacitándola para mejorar la calidad de la atención y por lo tanto el renombre de la industria de los servicios en México.

Lucro

¿En dónde lo hacemos?

Ofreciendo servicios a domicilio

En nuestras instalaciones en Hermes.

Una vez contestado todo esto se puede proceder a redactar la misión, que queda como sigue:

Nuestra Misión

Vender alimentos y bebidas elaborados con productos de excelente calidad, exquisito sabor e innovadora presentación, preparados bajo las normas más estrictas de limpieza, mediante un servicio personalizado que cumple y supera las expectativas del cliente, dentro de un ambiente agradable.

En cuanto a objetivos y metas se refiere, cada uno de los departamentos debe decidir los suyos. Los que se presentan en este capítulo tienen que ver sólo con dos partes que resultan fundamentales, y por lo tanto, regularlas y controlarlas es sumamente necesario: Definición de puestos y control de almacén. Para cada uno de estos casos los objetivos, metas y en ocasiones políticas serán mencionados según se vayan presentando.

6.3 Creación de un catálogo de puestos

Por lo que se pudo notar al realizar las entrevistas personalmente casi todos los trabajadores consideran que su sueldo es injusto y que rara vez se les revisa para efectuar aumentos. Esto podría ser una queja común para cualquier persona que está empleada y que considera que lo que trabaja es más de lo que recibe. En algunos casos se pudo comprobar que esta queja estaba un poco fundamentada, ya que dos personas que realizaban exactamente el mismo trabajo recibían sueldos distintos, sin que esto estuviera basado en habilidades, mejor realización del trabajo o antigüedad.

Otro problema es que el mismo trabajo puede tener hasta cinco nombres en nómina, lo que dificulta el control de los empleados y también el control de sueldos.

En general el problema más grave está en la cantidad de tiempos muertos que pueden tener los trabajadores al desconocer todas las actividades que deben realizar en su puesto, cosa que también deja sin atención a actividades que nadie realiza, y para resolver esto se opta por emplear a alguien más en lugar de verificar quién debía estar realizando ese trabajo.

Es ahí donde surge el otro problema originado por no tener definidos los puestos. Al emplear personas no se está consciente de qué trabajo es el que se desea que realicen, es decir, la razón de su contratación, por lo que a veces hay más de una persona haciendo las mismas cosas, sin ninguna necesidad. Por otra parte, el no tener definidos los puestos al momento de contratar a alguien no permite darle capacitación rápida en su nuevo empleo, o en ocasiones no se le da capacitación alguna.

Por todo esto es fundamental crear un manual de sueldos y salarios en el que se definan los puestos, se cree un modelo justo de salarios que se adapte a los cambios oficiales y que marque los lineamientos para la revisión de salarios, para que nadie reciba de más ni de menos y sólo lo justo, para que la empresa pueda trabajar con gente que se siente realizada, justamente compensada, reconocida, y lo más importante, que realiza bien su trabajo.

A continuación se presentan las descripciones de los puestos más importantes de la empresa, en los cuales se mencionan:

TÍTULO DEL PUESTO	Nombre del puesto que se describe.
FUNCIÓN DEL PUESTO	Descripción breve del objetivo del puesto.
PERFIL DEL PUESTO	Características indispensables con las

CAPÍTULO 6

	que debe contar una persona empleada en el puesto.
TAREAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PUESTO	Descripción detallada de las tareas que se realizan al desempeñar el puesto.
MÁQUINAS Y EQUIPO	Maquinaria y equipo necesario para la realización de las tareas.
HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE EMPLEA	Herramientas y materiales que emplea en la realización de su trabajo.
AUTORIDAD FUENTE DE LOS MÉTODOS	Modo en el que el empleado recibe las órdenes.
CRITERIO, DISCRECIÓN E INICIATIVA	Análisis del criterio que debe tener para resolver problemas en su trabajo, discreción necesaria de acuerdo con los datos que maneja e iniciativa para innovar en sus labores.
UBICACIÓN	Posición jerárquica y de organización dentro de la empresa.

Las claves para ordenar el catálogo de puestos se establecieron de la siguiente manera:

Las primeras dos letras expresan el área en la que se desarrolla el trabajo

DG	Dirección general
GB	Gerencia de banquetes
GO	Gerencia de operaciones
GA	Gerencia administrativa

Como tercer caracter se presenta el número del escalón jerárquico que el puesto ocupa en el organigrama de su área de manera descendente, por ejemplo de

acuerdo a los organigramas presentados en el capítulo 2, el jefe de contabilidad ocupa el segundo escalón de la gerencia administrativa.

En el cuarto, quinto y sexto espacio lo ocupan las iniciales del título del puesto, si son dos palabras las primeras dos letras de la primer palabra y la primera de la segunda o las primeras tres letras en el caso que se trate de una sola palabra.

ÍNDICE DEL CATÁLOGO DE PUESTOS DESCRITOS

TÍTULO DEL PUESTO	CLAVE
GERENTE ADMINISTRATIVO	GA1GEA
JEFE DE ALMACÉN	GA2JEA
JEFE DE CONTABILIDAD	GA2JEC
GERENTE DE BANQUETES	GB1GEB
GERENTE DE OPERACIONES	GO1GEO
SUB GERENTE DE OPERACIONES	GO2SGO
CHEF	GO3CHE
CAPITAN DE MESERO	GO4CAM
MESERO	GO5MES
AYUDANTE DE MESERO	GO6AYM

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CLAVE DEL PUESTO

GA1GEA

TÍTULO DEL PUESTO

GERENTE ADMINISTRATIVO

FUNCIÓN DEL PUESTO

El gerente administrativo es la persona encargada de supervisar el trabajo del personal a su cargo, controlar el dinero que tiene disponible como fondo fijo, verificar que las compras de suministros y de equipo sea el mejor producto, al mejor precio con las mejores condiciones de pago. Además debe de informar al director general sobre todas las copias que realiza cada departamento de la empresa.

PERFIL DEL PUESTO

Características personales:

Honrado.

Eficiente.

Habilidad matemática.

Don de mando.

Puntual.

Ordenado.

Respetuoso.

Características técnicas y de conocimientos:

Conocimientos de administración.

Conocimientos de contabilidad.

Conocimientos básicos de gastronomía.

TAREAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PUESTO

Supervisar las necesidades de los almacenes de acuerdo con los máximos,

CAPÍTULO 6

mínimos y existencias establecidas.

Verificar que los formatos de requisición estén debidamente autorizados y que las mercancías sean requeridas de acuerdo a las especificaciones estándar.

Llevar a efecto las políticas del área de compras y sus objetivos.

Intervenir en la realización de los estándares de compras.

Revisar que las órdenes de compra llenen todos los requisitos y estén debidamente autorizadas.

Funciones

Supervisión de labores de su personal.

Cotizaciones y compras.

Elaboración de reportes.

Manejo de las cuentas bancarias.

Objetivos

Conocer el procedimiento necesario para llevar a cabo una eficiente supervisión de labores de su personal.

Saber manejar la papelería utilizada durante la supervisión de su personal.

Verificar la asistencia del personal.

Solicitar al chofer y a los compradores las relaciones de gastos del día anterior.

Verificar el fondo fijo disponible del día.

Firmar el vale de caja por la cantidad de dinero recibida ese día.

Hacer corte de caja de restaurante.

Autorizar los vales de efectivo a caja.

Verificar las requisiciones de compra que aún estén pendientes de pedido.

Comparar las órdenes de compra con el reporte de recepción de mercancía, que envía el gerente de almacén, que la mercancía recibida es efectivamente la que se solicitó.

Consultar con el jefe de almacén cualquier duda, y de ser necesario ponerse en

contacto con el proveedor para aclarar la situación.

Conocer el procedimiento de rutina para las cotizaciones y compras.

Saber manejar la papelería utilizada para realizar cotizaciones y compras.

Recibir del almacén una copia de la requisición de compras.

Verificar en el catálogo de proveedores cuáles son los que pueden surtir el pedido y elegir a tres.

Verificar que el encargado de almacén cotice le artículo con los tres proveedores.

Seleccionar la mejor cotización y señalar la cotización de compra.

Autorizar la requisición de compra.

Enviar a uno de los compradores a realizar la compra.

Recibir una copia de la factura de la mercancía que se surtió en el almacén.

Archivar esta factura junto con la requisición de almacén.

Conocer el procedimiento a seguir durante la elaboración de reportes.

Saber manejar la papelería utilizada en la elaboración de reportes.

Informar al director general sobre las compras realizadas en el día, así como también las condiciones a las que se ha pactado con los nuevos proveedores.

Archivar todas las órdenes de compra que se hayan realizado en el día y anotarlas en el reporte diario de compras y salidas.

Firmar el reporte y enviarlo a contabilidad

MÁQUINAS Y EQUIPOS

COMPUTADORA PERSONAL.

TELÉFONO.

CALCULADORA.

HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE EMPLEA

Índices de contabilidad.

Reportes de compras.

Facturas.

Reportes de caja.

Requisiciones.

AUTORIDAD FUENTE DE LOS MÉTODOS:

Instrucciones verbales detalladas.

Instrucciones escritas.

Órdenes de compra.

Requisiciones.

Órdenes de trabajo.

Facturas y remisiones.

CRITERIO, DISCRECIÓN E INICIATIVA

CRITERIO:

Debe, el mismo empleado, organizar diariamente en forma distinta su trabajo.

Debe organizar o preparar el trabajo de otros.

Debe tomar decisiones y/o resolver problemas difíciles y trascendentales.

DISCRECIÓN:

Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Métodos y procesos de fabricación.

Pronósticos de venta.

Políticas generales de la compañía.

Nómina confidencial.

INICIATIVA:

Pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos.

El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc.

UBICACIÓN

DIVISIÓN: administrativa.

SECCIÓN A QUE PERTENECE: gerencia.

SECCIONES A SU CARGO: almacén, caja, contabilidad.

PUESTOS BAJO SU MANDO: encargado de almacén, jefe de contabilidad.

JEFE INMEDIATO: director general.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CLAVE DEL PUESTO

GA2JEA

TÍTULO DEL PUESTO

JEFE DE ALMACÉN

FUNCIÓN DEL PUESTO

El encargado de almacén es el responsable del oportuno abastecimiento de materia prima y mercancía a todas las áreas de la empresa.

PERFIL DEL PUESTO

Tener experiencia y capacidad en compras.

Honrado y confiable.

Inteligente y con buen juicio a la vez que flexible.

Dominar el arte de la comunicación.

Conocimientos profundos de alimentos y bebidas.

Firmeza en su criterio, pero a la vez abierto a los cambios.

Conocimiento de costos, administración y manejo de personal.

TAREAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PUESTO

Hacer las compras de alimentos y bebidas.

Mantener los almacenes a su nivel más bajo de inversión, es decir, surtidos y con inventarios justos

Programar compras al mayoreo para obtener mejores precios, evitando compras momentáneas o parciales.

Seleccionar proveedores y tener al día su directorio.

Observar que las compras que se efectúen se apeguen a las especificaciones estándar de compra.

Avisar a las personas correspondientes de cualquier cambio en los precios de los

productos o restricciones de los mismos.

Elaborar programas de desarrollo de nuevas técnicas que incluyan métodos para mejorar las compras.

Seleccionar al nuevo personal para el departamento, así como enseñarles los sistemas y políticas de la empresa en cuestión de compras.

Elaborar las órdenes de compra, en cuanto a especificaciones, cantidades, precios, condiciones de entregas y autorizaciones, con el fin de evitar confusiones o errores.

Estar al día en el conocimiento de nuevos productos, proveedores, etc., con el fin de reducir el costo de las adquisiciones.

Revisar que las básculas funcionen con exactitud.

Verificar que las mercancías recibidas estén pesadas, contadas y revisadas adecuadamente.

Verificar que la mercancía recibida esté de acuerdo con las órdenes de compra en cuanto a calidad, cantidad y precio, y que éstas coincidan con las facturas del proveedor.

Firmar y sellar las facturas al término de su revisión y aceptación.

Llenar los informes de mercancías recibidas con los precios unitarios debidamente calculados, con base en las facturas.

Supervisar la adecuada distribución de los alimentos y bebidas en sus respectivos lugares de almacenamiento.

Revisar los reportes de control de temperatura, diariamente.

Corroborar que se empleen correctamente las técnicas de manejo y conservación de las mercancías.

Verificar el correcto congelamiento de las carnes.

Llevar a efecto los controles de las carnes por medio de etiquetas.

Llenar las tarjetas de almacén.

Verificar que los productos del almacén salgan únicamente por medio de documentos debidamente autorizados y especificados.

CAPÍTULO 6

Revisar que los despachos de mercancías se hagan dentro de los horarios prefijados.

Efectuar revisiones para que la rotación de mercancías sea adecuada y se eviten pérdidas.

MÁQUINAS Y EQUIPOS:

BÁSCULAS.

TARJAS.

CÁMARAS DE REFRIGERACIÓN.

HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE EMPLEA:

CONTENEDORES.

DESINFECTANTES.

AUTORIDAD FUENTE DE LOS MÉTODOS:

Instrucciones verbales detalladas.

Instrucciones escritas.

Recetas estándar.

Órdenes de compra.

Requisiciones.

Facturas y remisiones.

Etiquetas.

CRITERIO, DISCRECIÓN E INICIATIVA

CRITERIO:

Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo.

Debe organizar o preparar el trabajo de otros.

Debe tomar decisiones y/o resolver problemas difíciles.

DISCRECIÓN:

Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Métodos y procesos de fabricación.

Pronósticos de venta.

Políticas generales de la compañía.

INICIATIVA:

Sugerir eventualmente métodos y mejoras para su trabajo.

UBICACIÓN

DIVISIÓN: operativa

SECCIÓN A QUE PERTENECE: almacén.

SECCIONES A SU CARGO: almacenes de paso, general, cristalería.

PUESTOS BAJO SU MANDO: ayudante de almacén.

JEFE INMEDIATO: gerente de operaciones.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CLAVE DEL PUESTO

GA2JEC

TÍTULO DEL PUESTO

JEFE DE CONTABILIDAD

FUNCIÓN DEL PUESTO

Es el encargado de mantener sanas las finanzas de la empresa, mediante la elaboración de índices, el control de ingresos y egresos, y el pago oportuno de todos los deberes de la empresa.

PERFIL DEL PUESTO

Características personales:

Amable

Cortés

Puntual

Honrado

Discreto

Características técnicas y de experiencia:

Conocimientos sobre controles contables y administrativos

Conocimientos y experiencia en el manejo de máquinas registradoras

TAREAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PUESTO

Revisar los costos totales de cada producto más impuestos, fletes, etc. y dividirlos entre el número de unidades por producto.

Obtener el costo total de los productos recibidos, basándose en los costos unitarios por el número de unidades y revisar que éstos coincidan con el total de las facturas.

Valorar las salidas de almacén de acuerdo con el precio unitario que existe en las

tarjetas del kárdex.

Valorar las transferencias entre cocinas.

Elaborar el reporte diario de costos de alimentos. Concentrar todos los movimientos de la operación de alimentos en un reporte, para decidir el costo neto de lo vendido, para compararlo con lo planeado y determinar si se logró el objetivo y, en caso contrario, poder tomar decisiones.

Cotejar las facturas recibidas con las órdenes de compra, en cuanto a productos, cantidades, calidades, precios, impuestos e importes totales.

Calcular precios unitarios. Al costo por unidad, se le agregará lo correspondiente a impuestos, fletes, etcétera.

Totalizar los informes de mercancías recibidas y verificar que los totales coincidan con la suma de las facturas o remisiones recibidas en el día.

Valorar las salidas de almacén de bebidas, con base en los precios unitarios de las tarjetas del kárdex.

Determinar el costo de las transferencias entre bares con base en el kárdex.

Costear los alimentos enviados a los bares, como botanas que requieran elaboración, con base en la receta estándar, y cuando no sean elaborados, se basan en las tarjetas del kárdex; para este movimiento utilizará el formato de "transferencias".

Determinar el costo de las bebidas enviadas a la cocina cuando alguno de los bares envíe determinadas porciones de bebidas o botellas abiertas, de acuerdo con su kárdex, según el formato de "transferencias".

Preparar el reporte diario de costos de bebidas, determinando el costo neto de lo vendido

Determinar el comparativo del valor potencial de ventas de bebidas con la venta real.

Tomar los inventarios físicos en almacenes teniendo cuidado de incluir todos los productos que se tengan en existencia, valorándolos con base en los precios unitarios de

CAPÍTULO 6

las tarjetas del kárdex.

Determinar las diferencias entre el inventario físico y el inventario en libros.

Determinar el reporte mensual de costos.

Conciliar los reportes diarios y mensual. Para los efectos de una comparación de resultados entre el reporte mensual y los movimientos acumulados de los reportes diarios, determina las diferencias, aumentando o disminuyendo en uno y otro, a fin de que coincidan.

Cotejar el saldo del kárdex con el saldo en el libro de mayor.

MÁQUINAS Y EQUIPOS

COMPUTADORA PERSONAL.

CALCULADORA.

HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE EMPLEA

REGISTROS DE LA EMPRESA.

NÓMINA.

PAPELERÍA DE CONTROL.

AUTORIDAD FUENTE DE LOS MÉTODOS:

Instrucciones verbales detalladas.

Instrucciones escritas.

Órdenes de compra.

Requisiciones.

Facturas y remisiones.

CRITERIO, DISCRECIÓN E INICIATIVA

CRITERIO:

Debe, el mismo empleado, organizar diariamente en forma distinta su trabajo.

Debe organizar o preparar el trabajo de otros.

Debe tomar decisiones y/o resolver problemas difíciles.

DISCRECIÓN:

Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Pronósticos de venta.

Políticas generales de la compañía.

Nómina confidencial.

INICIATIVA:

Sugerir eventualmente métodos y mejoras para su trabajo.

UBICACIÓN

DIVISIÓN: administrativa.

SECCIÓN A QUE PERTENECE: contabilidad.

SECCIONES A SU CARGO: ninguna.

PUESTOS BAJO SU MANDO: ayudante de contabilidad.

JEFE INMEDIATO: gerente administrativo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CLAVE DEL PUESTO

GB1GEB

TÍTULO DEL PUESTO

GERENTE DE BANQUETES

FUNCIÓN DEL PUESTO

El gerente de ventas es el responsable de elaborar los diferentes planes de ventas y estudios comparativos de mercado, obteniendo así los máximos resultados en ingresos para la empresa, llevando a cabo y sugiriendo, en su caso, las acciones necesarias para lograr los propósitos de ventas.

Es el responsable de sugerir y realizar las promociones dentro y fuera de la empresa para banquetes y eventos especiales, obteniendo así la máxima ocupación de los salones de banquetes y restaurantes, para obtener los máximos ingresos posibles, apoyándose en distintas estrategias de ventas.

Es el encargado de recibir las solicitudes de reservaciones de eventos para la empresa y dar el seguimiento y atención a esos posibles clientes, para lograr la venta. Es el responsable de cubrir las necesidades y requerimientos solicitados por los clientes, a quienes debe atender desde el momento de la solicitud y cotización hasta la terminación de su evento.

PERFIL DEL PUESTO

Amable y cortés

Excelente presentación

Puntual

Apariencia agradable

Discreto

Responsable

Organizado

De relaciones humanas:

Buen fisonomista

Facilidad de palabra

Trato fino

Ser magnífico vendedor

Tener iniciativa e ideas innovadoras

Adaptabilidad a las circunstancias

Don de mando

Técnicas y experiencia:

Conocimientos de gastronomía

Conocimientos en el área de ventas, mercadotecnia y administración.

Dominar otro idioma además del español.

TAREAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PUESTO

Supervisión y asignación de labores al personal.

Verificación y elaboración de reportes

Manejo de cuentas comerciales

Promoción de la empresa

Control y manejo de eventos y servicios especiales.

Llevar un control eficiente sobre las labores de su personal

Asignar correctamente las labores a su personal

Conocer los formatos necesarios para llevar un buen control de las labores de su personal.

Programar y asignar llamadas y visitas a compañías con las que ya se trabajó.

Programar y asignar llamadas y visitas a compañías que son clientes potenciales de la empresa.

Programar y asignar visitas y llamadas a compañías que fueron clientes de la

CAPÍTULO 6

empresa para conocer su opinión sobre los servicios de la compañía con el fin de brindar mejor atención al cliente.

Programar y asignar visitas y llamadas a compañías a las cuales se les está ofreciendo los eventos.

Solicitar a su personal el reporte de visitas diarias, junto con la relación de gastos originados por esas visitas.

Solicitar a su personal el reporte de llamadas a compañías realizadas el día anterior.

Supervisar que la información necesaria para los clientes esté siempre actualizada.

Supervisar que las actividades del personal de ventas de banquetes sean siempre las adecuadas.

Entrenar al personal a su cargo sobre las funciones que se realizan en su departamento.

Conocer los reportes que debe elaborar y verificar para lograr el desempeño eficiente de sus funciones.

Conocer la papelería que se utiliza durante la verificación y elaboración de reportes.

Orden de requisiciones:

Verificar los suministros de papelería con los que cuenta su departamento.

Elaborar ordenes de requisiciones necesarias para solicitar al almacén dichos suministros.

Enviar al almacén general las órdenes de requisiciones elaboradas para que se surtan los suministros requeridos.

Verificar que se entregue la cantidad de suministros solicitados, comparándolos con las copias de órdenes de requisición.

Archivar las órdenes de requisición que se hayan elaborado.

Análisis de ventas por segmentos de mercado:

Solicitar a todo el departamento de ventas la información necesaria para llenar el formato de análisis de ventas por segmentos de mercado.

Entregar una copia del análisis de ventas por segmentos del mercado al director general.

Conocer el procedimiento necesario para llevar a cabo un buen manejo de las cuentas de clientes.

Conocer la papelería necesaria para el manejo de cuentas de clientes.

Recibir la solicitud de la compañía para proporcionarle los servicios.

Registrar los datos generales de las compañías solicitantes.

Proporcionar a la compañía los requisitos necesarios para otorgarle las tarifas y el servicio.

Enviar a la compañía una carta personal de aceptación o rechazo de proporcionar el servicio, especificando el motivo o causa de la aceptación o rechazo en tono cordial y amable.

Archivar en la cartera de clientes el registro de las compañías solicitantes, junto con la carta de aceptación o de rechazo.

Conocer el procedimiento para llevar a cabo una excelente promoción de la empresa.

Realizar una excelente labor publicitaria, apegándose a las políticas y metas de la empresa.

Conocer el procedimiento necesario para llevar a cabo un buen control de banquetes y eventos.

Conocer la papelería que se utiliza en el control y manejo de grupos y convenciones.

El gerente de banquetes es el responsable de llevar un buen control y manejo de grupos y convenciones, en coordinación y colaboración con su personal.

CAPÍTULO 6

Elaborar ordenes de evento o banquete con una semana de anticipación.

MÁQUINAS Y EQUIPOS

Computadora personal.

HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE EMPLEA

Memorando de eventos.

Requisiciones de compra.

AUTORIDAD FUENTE DE LOS MÉTODOS:

Instrucciones verbales detalladas.

Instrucciones escritas.

Órdenes de compra.

Requisiciones.

Órdenes de trabajo.

Facturas y remisiones.

CRITERIO, DISCRECIÓN E INICIATIVA

CRITERIO:

El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida.

Debe, el mismo empleado organizar, diariamente en forma distinta su trabajo.

Debe organizar o preparar el trabajo de otros.

Debe tomar decisiones y/o resolver problemas importantes.

DISCRECIÓN:

Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Pronósticos de venta.

Políticas generales de la compañía.

INICIATIVA:

Sugerir eventualmente métodos y mejoras para su trabajo.

Pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos.

UBICACIÓN

DIVISIÓN: administrativa.

SECCIÓN A QUE PERTENECE: gerencia.

SECCIONES A SU CARGO: banquetes, cocina, mantenimiento y montaje.

PUESTOS BAJO SU MANDO: ejecutivos de ventas, secretaria de banquetes.

JEFE INMEDIATO: director general.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CLAVE DEL PUESTO

GO1GEO

TÍTULO DEL PUESTO

GERENTE DE OPERACIONES

FUNCIÓN DEL PUESTO

El gerente de operaciones es el responsable de coordinar y supervisar los esfuerzos de todo el personal para llevar a buen fin la prestación del servicio.

PERFIL DEL PUESTO

Amable.

Atento.

Excelente presentación y postura.

Puntual.

Honrado.

Don de mando.

Iniciativa.

Orden.

Facilidad para transmitir ideas.

Respetuoso.

Técnicas y experiencia:

Conocimientos sobre gastronomía

Conocimientos de administración.

TAREAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PUESTO:

Autorizar las órdenes de compras.

Supervisar que las porciones, guarniciones y presentación de los platillos se hagan con base en las recetas estándar.

Revisar las cámaras de conservación para verificar si los alimentos se manejan adecuadamente.

Supervisar la elaboración de platillos con base en los formatos de órdenes de producción.

Revisar que el carnicero prepare los cortes y porciones previamente determinados.

Revisar que los alimentos de los empleados se elaboren según lo establecido.

Efectuar revisiones en los bares para verificar si se manejan las porciones, presentación y elaboración de las bebidas con base en las recetas estándar.

Efectuar pruebas de calidad en las botellas de costo alto.

Verificar que toda salida de alimentos o bebidas esté amparada por comandas debidamente registradas.

Efectuar o supervisar la rotación de platillos de la carta o menú.

Verificar que las cortesías, consumos de ejecutivos, intercambios y descuentos estén dentro de las normas establecidas.

Verificar que las porciones y cortes de carnes, aves, pescados y mariscos, sean las especificadas en las recetas estándar, así como los rendimientos de los mismos.

Verificar físicamente que la rotación de los alimentos en el almacén sea llevada a efecto tomando en cuenta el sistema P.E.P.S. (primeras entradas, primeras salidas).

Hacer pruebas de calidad en las botellas, ya sea en forma personal o con el respaldo del jefe de bares, se efectúan pruebas físicas de sabor y calidad en las botellas empuzadas de alto costo que se encuentren dentro de los bares.

Revisar físicamente en los almacenes los marbetes y la colocación de las botellas (las botellas de vino estén en forma horizontal y a temperaturas adecuadas, sobre todo en los casos de productos de alto costo).

CAPÍTULO 6

Conocer el funcionamiento de toda los equipos empleados en la cocina: marmitas, salamandras, tablonos.

HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE EMPLEA

Plaqué.

Computadora personal.

Cartas-menú.

Utensilios de cocina.

Pluma.

Memorando de eventos.

Órdenes de compra.

AUTORIDAD FUENTE DE LOS MÉTODOS:

Instrucciones verbales detalladas.

Instrucciones escritas.

Recetas estándar.

Órdenes de compra.

Requisiciones.

Comandas.

Órdenes de trabajo.

Facturas y remisiones.

Etiquetas.

CRITERIO, DISCRECIÓN E INICIATIVA

CRITERIO:

Debe, el mismo empleado, organizar diariamente en forma distinta su trabajo.

Debe organizar o preparar el trabajo de otros.

Debe tomar decisiones y/o resolver problemas trascendentales.

DISCRECIÓN:

Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Métodos y procesos de fabricación.

Pronósticos de venta.

Políticas generales de la compañía.

Nómina confidencial.

INICIATIVA:

Sugerir eventualmente métodos y mejoras para su trabajo.

El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc.

UBICACIÓN

DIVISIÓN: operativa.

SECCIÓN A QUE PERTENECE: gerencia.

SECCIONES A SU CARGO: comedor, cocina, almacén, mantenimiento.

PUESTOS BAJO SU MANDO: capitán de meseros, encargado de almacén, montaje y mantenimiento.

JEFE INMEDIATO: director general.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CLAVE DEL PUESTO

GO2SGO

TÍTULO DEL PUESTO

SUB GERENTE DE OPERACIONES

FUNCIÓN DEL PUESTO

Es el encargado de asistir al gerente de operaciones para juntos, lograr el buen funcionamiento de la empresa en la parte operativa.

En ocasiones es el que tiene contacto directo con los empleados.

Lleva a cabo mecanismos de verificación y control para todas las iniciativas del gerente de operaciones.

PERFIL DEL PUESTO

Atento.

Puntual.

Honrado.

Don de mando.

Iniciativa.

Orden.

Facilidad para transmitir ideas.

Respetuoso.

Técnicas y experiencia:

Conocimientos sobre gastronomía

Conocimientos de administración.

TAREAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PUESTO

Verificar que las facturas coincidan con las órdenes de compra en cuanto a productos, cantidades, unidades, tamaños, cualidades, importes totales y precios

unitarios .

Comparar los informes de mercancías recibidas con las mercancías en los almacenes.

Afectar las tarjetas del kárdex de acuerdo con los alimentos recibidos, haciéndolo tanto en unidades como en valores y verificando el precio unitario.

Cotejar los precios de la carne recibida con las etiquetas de carne.

Calcular el costo de alimentos para empleados de acuerdo con los productos utilizados en la cocina para la elaboración de la comida de los empleados, con base en los precios unitarios que se encuentren en el kárdex.

Control de las etiquetas de carnes, verificar que las etiquetas estén debidamente llenadas de acuerdo a las facturas y al informe diario de mercancías recibidas, y en caso de salidas de carnes, efectuar el movimiento en las etiquetas, ya sea total o parcialmente.

Toma de inventarios físicos de las existencias de mercancía, tanto en las cocinas como en los comedores y en cualquier otra área en donde haya alimentos, valorándolos con base en el kárdex o en recetas estándar, cuando estén elaboradas.

MÁQUINAS Y EQUIPOS

Conocer el funcionamiento de toda los equipos empleados en la cocina: marmitas, salamandras, tablonas, panoplia de cocina.

HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE EMPLEA

Computadora personal.

Tablas de control de los almacenes.

Reportes de asistencia de los empleados.

Comandas.

Catálogo de proveedores.

AUTORIDAD FUENTE DE LOS MÉTODOS:

Instrucciones verbales detalladas.

Instrucciones escritas.

Recetas estándar.

Órdenes de compra.

Requisiciones.

Comandas.

Órdenes de trabajo.

Etiquetas.

CRITERIO, DISCRECIÓN E INICIATIVA

CRITERIO:

Debe, el mismo empleado, organizar diariamente en forma distinta su trabajo.

Debe organizar o preparar el trabajo de otros.

Debe tomar decisiones y/o resolver problemas importantes.

DISCRECIÓN:

Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Métodos y procesos de fabricación.

Pronósticos de venta.

Políticas generales de la compañía.

Nómina confidencial.

INICIATIVA:

Sugerir eventualmente métodos y mejoras para su trabajo.

Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. Para varios puestos.

UBICACIÓN

DIVISIÓN: operativa.

SECCIÓN A QUE PERTENECE: gerencia.

SECCIONES A SU CARGO: ninguna.

PUESTOS BAJO SU MANDO: ninguno.

JEFE INMEDIATO: gerente de operaciones.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CLAVE DEL PUESTO

GO3CHE

TÍTULO DEL PUESTO

CHEF

FUNCIÓN DEL PUESTO

Es el responsable de la adecuada preparación de los alimentos que se sirven en los restaurantes, cafeterías, comedor de empleados, banquetes, servicios a domicilio.

Mantener el buen funcionamiento de la cocina y el control del personal que labora dentro de la misma.

PERFIL DEL PUESTO

Características personales:

Limpio

Puntual

Honrado

Ordenado

Características de relaciones humanas:

Don de mando

Trato fino a su personal

Características técnicas y de experiencia:

Amplio conocimiento sobre la gastronomía

Conocimiento del material de trabajo para su mejor uso.

Amplio conocimiento sobre las labores que desempeña el personal a su cargo.

TAREAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PUESTO

Preparar la cocina

Supervisar la elaboración de todos los platillos que le sean requeridos a diario.

Preparar la cocina.

Ayudar en los servicios especiales.

Cerrar la cocina.

Controlar al personal a su mando.

Conocer las actividades y los datos que debe actualizar diario para comenzar sus labores.

Saber manejar la papelería de uso cotidiano.

Llevar un control sobre los platillos que integran el menú y las sugerencias del día para poder solicitar al almacén el material necesario para la elaboración de los platillos.

Conocer perfectamente sus recetas estándar para la elaboración siempre igual de sus platillos.

Consultar las órdenes de eventos y banquetes para estar al tanto de cualquier servicio especial en el que se requieran sus servicios.

Elaborar y enviar al almacén las requisiciones necesarias para que le sean surtidos los ingredientes.

Elaborar conjuntamente con el gerente de operaciones el rol de sugerencias del día.

Elaborar transferencias inter-cocinas en caso de que la materia prima necesaria no se encuentre en el almacén.

Conocer el procedimiento de rutina en la preparación de la cocina.

Saber manejar la papelería utilizada durante la preparación de la cocina.

Abrir la cocina.

Verificar que todas las llaves de gas estén cerradas.

Abrir la llave general de gas.

Pasar lista al personal a su cargo, verificando su limpieza y presentación.

Verificar que la limpieza de la cocina haya sido realizada por el personal de

limpieza.

Indicar a su personal cuáles son los servicios que se habrán de trabajar.

Verificar que todo el material necesario para el desayuno sea preparado por el personal indicado.

Verificar la calidad de los productos surtidos por el almacén, así como los que hay en la cocina para utilizar en el día de trabajo.

Indicar al personal las sugerencias del día.

Supervisar las labores del personal a su cargo.

Conocer el procedimiento de rutina durante la prestación del servicio.

Saber utilizar la papelería adecuada durante la prestación del servicio.

Escuchar la comanda cantada por el boquetero.

Cantar la comanda a las cocinas involucradas.

Verificar la preparación del platillo.

Constatar que cada platillo que salga de la cocina tenga la misma preparación y presentación que indica la receta estándar.

Verificar que el platillo, una vez listo, se coloque en la barra destinada para este fin.

Conocer el procedimiento de rutina en la prestación de servicios especiales.

Recibir la orden de evento o banquete.

Verificar las especificaciones que se detallan en la orden de banquete recibida.

Elaborar las requisiciones necesarias para la preparación del servicio.

Informar a su personal acerca del evento.

Verificar la entrega de suministros y material surtido por el almacén.

Supervisar la preparación del menú.

Supervisar el trabajo del personal durante el servicio.

Verificar el trabajo del comedor de empleados.

Conocer el procedimiento de rutina para cerrar la cocina.

Verificar que todo el equipo se encuentre limpio y en su lugar.

Cerciorarse de que todos los suministros perecederos hayan sido guardados en los refrigeradores.

Verificar que la basura y desperdicios hayan sido sacados de la cocina.

Cerrar la llave general de gas.

Cerrar la cocina.

Conocer el procedimiento que debe seguirse para controlar a su personal.

Saber manejar la papelería empleada en el control de su personal.

Tener una estrecha comunicación con su personal.

Elaborar formas de acción disciplinaria.

Tras tres faltas por parte de la misma persona, elaborar reporte de baja de personal.

Elaborar requisición de tiempo extra para su personal en caso de ser necesario.

Recibir a los nuevos empleados.

Presentarlos ante sus compañeros de trabajo.

Mostrar al nuevo elemento el área de trabajo, indicándole el tipo de servicio que se lleva a cabo en dicho establecimiento.

Mostrarle al nuevo elemento las recetas estándar que operan en la cocina.

Aclararle cuáles son los procedimientos que deben seguirse en la preparación de cada receta y el funcionamiento de la cocina.

Elaborar un vale de equipo de trabajo, especificando el material que el nuevo trabajador usará en el desempeño de sus labores e incorpora esta forma al expediente de la persona.

MÁQUINAS Y EQUIPOS

Conocer el funcionamiento de toda los equipos empleados en la cocina: marmitas, salamandras, tablonés.

HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE EMPLEA

Panoplia de cocina

Materias primas de las recetas.

AUTORIDAD FUENTE DE LOS MÉTODOS:

Instrucciones verbales detalladas.

Instrucciones escritas.

Recetas estándar.

Órdenes de compra.

Requisiciones.

Comandas.

Órdenes de trabajo.

Etiquetas.

CRITERIO, DISCRECIÓN E INICIATIVA

CRITERIO:

Debe, el mismo empleado, organizar diariamente en forma distinta su trabajo.

Debe organizar o preparar el trabajo de otros.

Debe tomar decisiones y/o resolver problemas difíciles y trascendentales.

DISCRECIÓN:

Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Métodos y procesos de fabricación.

Políticas generales de la compañía.

Nómina confidencial.

INICIATIVA:

Sugerir eventualmente métodos y mejoras para su trabajo.

Pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos.

El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos

sistemas, métodos, procedimientos, etc.

UBICACIÓN

DIVISIÓN: operativa.

SECCIÓN A QUE PERTENECE: cocina.

SECCIONES A SU CARGO: cocina y almacén.

PUESTOS BAJO SU MANDO: cocinero de área, ayudante de cocinero.

JEFE INMEDIATO: gerente de operaciones.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CLAVE DEL PUESTO

GO4CAM

TÍTULO DEL PUESTO

CAPITÁN DE MESERO

FUNCIÓN DEL PUESTO

El capitán de meseros es la persona encargada de mantener el buen funcionamiento del restaurante, así como de supervisar el trabajo del personal a su cargo. Está perfectamente familiarizado con las funciones de mesero y ayudante de mesero. Es la persona encargada de organizar y distribuir el trabajo a los meseros y ayudantes de mesero.

PERFIL DEL PUESTO

Perfil del capitán de meseros

Personales:

Amable

Buena presentación

Puntual

De trato fino

Técnicas y experiencias:

Tener conocimientos sobre gastronomía

Dominar otro idioma además del español

TAREAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PUESTO

Conocimientos diarios

Conocer la manera de conducirse y los datos que debe actualizar diariamente al empezar sus labores.

Saber manejar la papelería que se utiliza de modo cotidiano en el funcionamiento

del restaurante.

Conocer los platillos que integran las cartas menú, de vinos y postres.

Saber el modo de preparación de todos los platillos de la carta, así como los ingredientes y guarniciones que acompañan al mismo.

Estar al tanto de los eventos especiales y las actividades de cada día para coordinar la preparación de los locales.

Consultar con el gerente de bebidas o el chef para conocer las sugerencias del día o conformar las cartas menú.

Preparación del salón

Realizar los preparativos antes de comenzar a brindar el servicio para que al iniciarlo este sea rápido y eficiente.

Conocer el procedimiento de rutina para la preparación del salón antes de comenzar el servicio.

Saber usar la papelería manejada para la preparación del salón en los diferentes casos.

El salón se divide en estaciones que se asignan a cada uno de los meseros, que en ocasiones cuentan con el apoyo de un ayudante de mesero.

Procedimiento

Verificar la asistencia de personal utilizando una lista de asistencia.

Distribuir a los meseros y ayudantes de mesero en las estaciones del salón.

Verificar que el personal de limpieza haya realizado su trabajo en el salón.

Realizar la inspección del salón. Si encuentra alguna anomalía

Elaborar una orden de trabajo, que debe ser firmada por su jefe inmediato y mandarla al departamento de mantenimiento.

Verificar que las sillas y mesas del salón hayan sido perfectamente montadas según la orden de evento.

Revisar que cada aparador cuente con el material y suministros necesarios. Si en

CAPÍTULO 6

el aparador hace falta algún material o suministro:

Elaborar orden de requisición, que debe ser firmada por el jefe inmediato y mandarla al almacén.

Verificar que los carros de pasteles estén limpios y en buen estado.

Revisar que los menús se encuentren en buen estado.

Prestación de servicio

Conocer el procedimiento de rutina para la presentación del servicio a los comensales.

Saber utilizar la papelería manejada durante la prestación del servicio a los comensales en los diferentes casos.

De ser necesario ayudar y asesorar al mesero en sus funciones.

Servicios especiales

Conocer los tipos de servicios que tendrá que prestar, así como la manera de coordinar a su personal y proceder en estos casos.

Entrega de turno

Conocer el procedimiento de rutina para entregar el turno.

Procedimiento

Verificar que el salón se encuentre en perfecto orden

Revisar que cada aparador haya sido acomodado por el mesero o su ayudante.

Informar al jefe inmediato sobre cualquier anomalía, problema o queja durante tu turno.

Si trabaja en turno vespertino:

Verificar que cada estación haya sido acomodada y las mesas y sillas estén perfectamente alineadas.

Revisar que cada aparador esté acomodado y limpio.

Conocer el mobiliario y equipo que debe manejar diariamente.

MÁQUINAS Y EQUIPOS:

Ninguno

HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE EMPLEA:

Portantes (tijeras).

Charola.

Libreta de comanda.

Destapador.

Cartas-menú.

Cubiertos.

Parrilla portátil.

Utensilios de cocina.

Pluma.

Descorchador.

AUTORIDAD FUENTE DE LOS MÉTODOS:

Instrucciones verbales detalladas.

Instrucciones escritas.

Recetas estándar.

Requisiciones.

Comandas.

Órdenes de trabajo.

Etiquetas.

CRITERIO, DISCRECIÓN E INICIATIVA

CRITERIO:

El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida.

Debe organizar o preparar el trabajo de otros.

Debe tomar decisiones y/o resolver problemas importantes.

DISCRECIÓN:

Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Métodos y procesos de fabricación.

Políticas generales de la compañía.

INICIATIVA:

Sugerir eventualmente métodos y mejoras para su trabajo.

UBICACIÓN

DIVISIÓN: operativa

SECCIÓN A QUE PERTENECE: comedor

SECCIONES A SU CARGO: comedor y cocina.

PUESTOS BAJO SU MANDO: mesero y ayudante de mesero.

JEFE INMEDIATO: gerente de operaciones.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CLAVE DEL PUESTO

GO5MES

TÍTULO DEL PUESTO

MESERO

FUNCIÓN DEL PUESTO

El mesero es el vendedor principal de la empresa, debe aumentar las ventas mediante una excelente atención de calidad a los clientes y sugerencias de productos.

Es el principal encargado de la imagen de la empresa ante los clientes.

PERFIL DEL PUESTO DE MESERO

Personales:

Amable

Atento

Discreto

Excelente presentación y postura

Puntual

Honrado

Técnicas y experiencia:

Conocimientos sobre gastronomía

TAREAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PUESTO

Procedimiento de atención al cliente

Saludar al cliente a su llegada

Preguntar al cliente el número de comensales y asignar una mesa de acuerdo a éste.

Sugerir aperitivos y botanas

Tomar la comanda

Llevar la comanda a la cocina y/o bar para que sea surtida

Colocar en la mesa pan, mantequilla, etc.

Recibir en la cocina y/o bar aperitivos y botanas

Colocar las tijeras con los aperitivos y botanas junto a la mesa y servirlos

Ofrecer el menú. Sugerir platillos y especialidades del restaurante.

Retirar los "muertos" de la mesa, llevándolos a la cocina en la charola de servicio.

Preguntar a los clientes si desean ordenar.

Si los comensales desean ordenar:

Tomar la comanda correspondiente

Llevar la comanda a la cocina para que sea surtida.

Si los comensales no desean ordenar todavía:

Esperar y regresar en tiempo razonable para repetir la pregunta.

Si los comensales ordenan platillos preparados en la mesa:

Tomar la comanda

Solicitar en la cocina los ingredientes necesarios para prepararlos.

Preparar los utensilios y materiales necesarios para la preparación del platillo.

Pedir asesoria de la preparación de los platillos a su jefe inmediato.

Colocar los utensilios e ingredientes para preparar el platillo junto a la mesa.

Explicar a los comensales la manera de preparar el platillo.

Preparar y servir el platillo

Retira los ingredientes y los utensilios empleados en la preparación del platillo.

Coloca el plaqué, la loza y la cristalería necesarios de acuerdo con el número de comensales.

Recibir en la cocina los platillos y colocarlos junto a la mesa, en las tijeras, y servir a cada uno de los comensales el platillo que corresponde.

Si algún cliente desea una cancelación platillo:

Retirar el platillo y llevarlo a la cocina.

Solicitar a su jefe inmediato la autorización para cancelar el platillo.

Si el cliente decide cambiar el platillo por no ser de su agrado o por no ser lo que ordenó

Ofrecer una disculpa y retirar el platillo.

Llevar el platillo a la cocina.

Solicitar a su jefe inmediato la autorización para cambiar el platillo.

Recibir el nuevo platillo en la cocina.

Ofrecer nuevamente una disculpa al cliente y servir el platillo.

Retirar los muertos de la mesa y llevarlos a la cocina.

Recibir en la cocina los platillos siguientes y llevarlos a la mesa.

Retirar los muertos de la mesa y llevarlos a la cocina.

Mostrar a los comensales el carro de postres junto con la carta de repostería y ofrecer café.

Tomar la comanda y servir los postres que se encuentran en el carro de postres, que sean solicitados por los comensales.

Llevar la comanda a la cocina para que sea surtida.

Recibir de la cocina los postres y servirlos en la mesa.

Retirar los muertos de la mesa y llevarlos a la cocina.

Si el cliente solicita la cuenta:

Llevar la comanda a la caja para que se elabore la cuenta o cheque correspondiente.

Recibir de la caja la cuenta y entregársela al cliente.

Recibir del cliente la cuenta y la forma de pago.

Si el cliente paga con tarjeta de crédito:

Llevar a la caja la tarjeta y la cuenta.

Recibir de la caja el pagaré de tarjeta de crédito (voucher) y entregarlo al cliente.

Recibir del cliente el pagaré de tarjeta de crédito (voucher) ya firmado y

CAPÍTULO 6

entregarlo a la caja.

Recibir de la caja una copia del pagaré de tarjeta de crédito (voucher) y la tarjeta de crédito y entregarlos al cliente.

Si el cliente paga en efectivo:

Recibir del cliente el efectivo y llevarlo a la caja junto con la cuenta.

Recibir de la caja el cambio, en caso de existir, y entregarlo al cliente.

Si el cliente pide nota de consumo:

Solicitar la nota de consumo a la caja.

Recoger de la caja la nota de consumo y entregarla al cliente.

Despedir amablemente a los clientes.

MÁQUINAS Y EQUIPOS:

NINGUNO.

HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE EMPLEA:

Portantes (tijeras).

Charola.

Libreta de comanda.

Destapador.

Cartas-menú.

Cubiertos.

Parrilla portátil.

Utensilios de cocina.

Pluma.

Descorchador.

AUTORIDAD FUENTE DE LOS MÉTODOS:

Instrucciones verbales detalladas.

Instrucciones escritas.

Recetas estándar.

Comandas.

Etiquetas.

CRITERIO, DISCRECIÓN E INICIATIVA

CRITERIO:

El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida.

Debe organizar o preparar el trabajo de otros.

Debe tomar decisiones y/o resolver problemas rutinarios.

DISCRECIÓN:

No tiene acceso a información confidencial.

INICIATIVA:

Sugerir eventualmente métodos y mejoras para su trabajo.

UBICACIÓN

DIVISIÓN: operativa.

SECCIÓN A QUE PERTENECE: comedor.

SECCIONES A SU CARGO: ninguna.

PUESTOS BAJO SU MANDO: ayudante de mesero.

JEFE INMEDIATO: capitán de meseros

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

CLAVE DEL PUESTO

GO6AYM

TÍTULO DEL PUESTO

AYUDANTE DE MESERO

FUNCIÓN DEL PUESTO

El ayudante de mesero es la persona que labora dentro de un restaurante y se encarga de auxiliar al mesero en la prestación del servicio a los comensales.

Dentro de sus funciones se consideran también mantener limpia y en buen estado su área de trabajo, así como atender correcta y amablemente a los clientes.

PERFIL DEL PUESTO

Personales:

Amable

Atento

Discreto

Excelente presentación y postura

Puntual

Honrado

Técnicas y experiencia:

Conocimientos sobre gastronomía

TAREAS Y PROCEDIMIENTOS DEL PUESTO

El ayudante de mesero debe conocer los platillos que integran la carta menú, la carta de vinos y licores y la de repostería. También debe saber la manera de preparar cada platillo que aparezca en la carta, así como los ingredientes de las guarniciones que acompañan a los platillos.

Debe estar al tanto de los eventos, y con estos datos preparar el salón y todo el

material para prestar el servicio respectivo.

Saber usar la papelería que emplea en sus actividades de rutina.

Conocer el procedimiento de rutina de la preparación del salón, antes de comenzar el servicio.

Procedimiento

Verificar que la estación haya sido limpiada por el personal de intendencia.

Alinear y limpiar las mesas y sillas de su estación.

Acomodar el aparador que corresponde a su estación.

Verificar las existencias del material de su aparador y comunica al mesero los faltantes para el día de trabajo.

Revisar que las cartas-menú se encuentren en perfecto estado.

Preparar el material necesario para el servicio: azucareras, saleros, salseras, paneras, etc.

Acomodar en el aparador el material solicitado en las órdenes de requisición.

Preparar las mesas que corresponden a su estación: mantelería, cristalería, loza, plaqué, saleros, pimenteros, azucareras.

Confirmar que en la estación no haya ningún desperfecto (focos fundidos, mesas o sillas deterioradas, etc.)

Reportar los desperfectos al mesero.

Conocer el procedimiento de rutina de la prestación del servicio a los clientes.

Entregar el turno

Acomodar el aparador que corresponde a su estación.

Acomodar las mesas y sillas de su estación que no estén ocupadas

Informar al jefe inmediato sobre cualquier anomalía, problema, incidente o queja de clientes o compañeros de trabajo.

Ninguno

HERRAMIENTAS Y MATERIALES QUE EMPLEA:

Plaqué.

Utilería.

Mantelería.

Loza

Portantes (tijeras).

Charola.

Destapador.

Cartas-menú.

Utensilios de cocina.

Pluma.

Descorchador.

AUTORIDAD FUENTE DE LOS MÉTODOS:

Instrucciones verbales detalladas.

Instrucciones escritas.

Comandas.

Etiquetas.

CRITERIO, DISCRECIÓN E INICIATIVA

CRITERIO:

El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida.

Debe tomar decisiones y/o resolver problemas rutinarios.

DISCRECIÓN:

No tiene acceso a ningún dato confidencial.

INICIATIVA:

El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo.

UBICACIÓN

DIVISIÓN: operativa

SECCIÓN A QUE PERTENECE: comedor

SECCIONES A SU CARGO: ninguna

PUESTOS BAJO SU MANDO: ninguno

JEFE INMEDIATO: mesero

6.4 Control de almacén

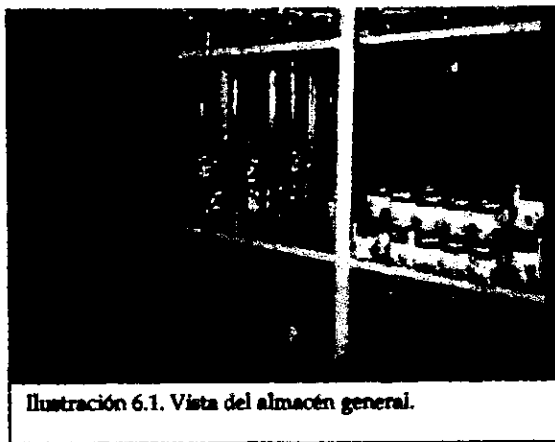


Ilustración 6.1. Vista del almacén general.

Uno de los sitios en los que
*ALIMENTOS
CONTEMPORÁNEOS FLORIDA,
S.A. de C.V.* tiene un mayor
problema de control, y por lo tanto
probablemente un mayor escape de
capital, es el almacén.

Actualmente no existe ni
una sola papelería que regule el
flujo entre almacenes, ni con la

cocina, ni con el comedor; no es necesario presentar ninguna factura para justificar compras, no hay un control de inventarios que indique que realmente se está siguiendo una rotación de almacén de PEPS.

El almacén, como ya se mencionó antes, es el primer eslabón en la cadena de producción de alimentos y bebidas. Su función es sumamente importante en la calidad de los productos y servicio al cliente, y es donde se hace y se mueve la mayor inversión de dinero en toda la empresa.

Por lo tanto, a continuación se presenta un programa de control de almacén en el que se tomarán en cuenta las regulaciones mínimas para cualquier transacción realizada por almacén, para las personas responsables del mismo y para los empleados que ahí trabajen, así como también los cuidados y tratos que se deben de tener con las mercancías almacenadas.

6.4.1. Objetivos del programa de control de abastecimientos

- Surtir oportunamente los almacenes de alimentos y bebidas.

- Comprar a los precios más bajos, que tengan una excelente calidad y sean de los mejores productos en el mercado.
- Mantener los inventarios al nivel más bajo posible, sin obstruir las necesidades de producción.
- Localizar y optar por proveedores que suministren satisfactoriamente las mercancías y mantener buenas relaciones con ellos.
- Crear e introducir mejores sistemas y procedimientos aunados a controles adecuados de compras.
- Mantener mejor comunicación entre el departamento de compras y la gerencia para estar al tanto de los resultados diarios de costos.
- Lograr uniformidad en las compras por medio de una descripción concisa de factores de calidad, tamaño, peso y cantidad deseados en artículos o mercancías necesarios para la producción de alimentos.

El abastecimiento en una industria restaurantera se torna aún más vital que en muchas otras empresas. Es indispensable establecer sistemas eficientes que den a la empresa ventaja para poder mantenerse competitivamente en el mercado. Los problemas originados por éste en ocasiones son generados por la misma empresa o por los proveedores y en general por el entorno económico nacional.

El sistema de abastecimientos debe precisar las necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y los recursos que se tienen disponibles; posteriormente, seleccionando y negociando con los proveedores hasta llegar a convenios que estipulen los términos de compra y pago; esto con el fin de elegir la opción que nos permita obtener las materias primas a un costo justo y de manera oportuna.

El compromiso con el cliente se adquiere al poner un platillo en el menú. La responsabilidad debe ser de toda la empresa: en la parte operativa, la cocina y el almacén deben de contar con todos los elementos que hagan posible el

CAPÍTULO 6

cumplimiento del compromiso y en la parte administrativa la planeación eficiente de inventarios que permita el abastecimiento puntual.

6.4.2. Centralización de las compras

Se concentrará la autoridad en una persona o departamento para que sea responsable del proceso de alimentos y bebidas. En este caso será el encargado de almacén.

Ventajas de la centralización de compras:

- ✓ Permite llevar a cabo procedimientos uniformes y tener un mejor control de ellos.
- ✓ Simplifica los procedimientos y evita el papeleo.
- ✓ Los problemas son aclarados en una sola entrevista y por un solo comprador.

6.4.3. Políticas de compras

Las políticas que deben observarse en el departamento de compras son las actitudes que regirán, o directrices a seguir, para poder lograr el objetivo planeado y mayor fluidez en sus operaciones.

Las políticas estarán sujetas a cambios, modificaciones y cancelaciones, pues deberán mantenerse al día.

Respecto a proveedores

- ✓ Efectuar compras solamente a proveedores altamente reconocidos por su seriedad y responsabilidad, por la calidad de sus productos y por sus convenios favorables.
- ✓ Las relaciones con sus proveedores serán puramente comerciales.

- ☞ No se aceptarán obsequios o regalos.
- ☞ Se podrán efectuar compras foráneas, siempre y cuando así convenga por su mejor precio y calidad, aun incluyendo fletes y llamadas telefónicas.
- ☞ Se solicitará un mínimo de 3 cotizaciones, de diferentes proveedores, a fin de colocar un pedido.
- ☞ Para todas las compras de productos perecederos se tendrá que tomar como base las especificaciones estándar de compra.

Respecto a pagos

- ☞ Toda factura deberá estar sellada y firmada por el almacenista, quien adjuntará la orden de compra respectiva.
- ☞ Las facturas se recibirán a revisión para su pago posterior.
- ☞ En caso de facturas de pago inmediato, éstas deberán estar autorizadas por el gerente de compras.

Respecto a almacenes y otros departamentos

- ☞ Las requisiciones, con los productos debidamente especificados, deberán estar autorizadas por el gerente de operaciones.
- ☞ Las órdenes para compras de urgencia serán atendidas, pero sin fomentarlas.
- ☞ El comprador deberá revisar las mercancías recibidas a fin de comprobar que estén de acuerdo con lo ordenado.
- ☞ En caso de cambios de precios, calidades o cancelaciones de productos, se avisará de inmediato a las personas involucradas en el manejo de las mercancías, así como a su jefe inmediato superior.

6.4.4. Especificaciones para compras estándar

Los factores que se especifiquen, deberán ser descritos con suficiente claridad y detalle.

Personas que deberán conocer las especificaciones estándar:

- 1.El jefe de contabilidad. Para que al cotizar y comprar tenga bases bien definidas de los productos.
- 2.El gerente administrativo. Para que cuando efectúe supervisiones directas en almacenes y cocinas, compruebe si los productos están dentro de las calidades y porciones adecuadas.
- 3.El chef. Para que su preparación, elaboración y producción siempre sea uniforme y consistente.
- 4.El gerente de operaciones. Quien al efectuar las revisiones físicas en los almacenes, comprobará que las mercancías tengan calidad, porción, cantidad y presentación determinadas en las especificaciones.
5. El almacenista o recepcionista. Quien no tendrá dificultad alguna para aceptar o rechazar los productos, si éstos no cumplen con lo especificado.
- 6.El proveedor. Que sabrá exactamente lo que va a surtir

Quiénes intervienen en la determinación de las especificaciones de compras estándar:

- 1.El chef. Determinará las necesidades específicas de cada uno de los productos que intervienen en la preparación de los platillos, según las recetas estándar.
- 2.El subgerente de operaciones. Es la persona encargada de costear los productos y con base en tales costos sugerir aumentos, disminuciones o posibles cambios en su especificación.
- 3.El encargado de almacén.- Con base en sus conocimientos de las mercancías, proveedores y centros de abasto, podrá sugerir la aceptación, rechazo o cambio de

los productos, en un momento dado, cuyos precios sean demasiado altos o que sean difíciles de adquirir.

4.El gerente de operaciones. Como jefe del área y experto, será quien autorice o modifique, en su caso, lo sugerido por el chef, el contralor de alimentos y bebidas y el gerente de compras.

En un restaurante se puede establecer un inventario, mediante un pronóstico de ventas, si bien no de todos los productos, sí de los de vida media, como los enlatados y en general de los que no se denominan perecederos.

Las órdenes de compra deberán mencionar:

- ☞ La descripción del artículo solicitado
- ☞ Las especificaciones completas: cantidad, calidad y peso.
- ☞ La autorización de compra, que sólo se podrá dar por un grupo reducido de personas que esté facultado para autorizar la adquisición de éstos.

Los requerimientos mínimos para la elección del proveedor serán:

- ☞ Disponibilidad de tiempo: para poder hacer una selección adecuada y que las cosas se entreguen de manera oportuna.
- ☞ Condiciones de pago convenientes para la compañía.
- ☞ Capacidad de abastecimiento: que pueda cumplir y superar las cantidades requeridas y que tenga facilidades de distribución.
- ☞ Que esté dado de alta en Hacienda.

Con el fin de siempre poder contar con nuestras materias primas a tiempo es necesario tener un registro de actualización en el que se evalúe la actuación de nuestros proveedores respecto al cumplimiento de sus compromisos, para decidir si es necesario cambiar de proveedor.

En los abastecimientos de un restaurante es también necesario contar con políticas de sustitución, que permitan emplear un producto que casi satisfaga las características del que no tenemos en existencia, como por ejemplo, empleo de caldo de pollo en polvo en vez del original; claro que esto se deberá hacer con autorización.

Es indispensable tener en cuenta factores del medio ambiente de la empresa en el momento de planear los inventarios de un restaurante. Los factores más importantes son:

- ✓ Disponibilidad del producto en el mercado.- Según la época del año, la capacidad de producción del país, la oferta y la demanda del producto y la capacidad de importarlo si es necesario.
- ✓ Recepción de mercancía.- Se establece la forma de abastecimiento conforme las circunstancias establecidas entre el proveedor y la empresa.
- ✓ Horario.- Se establece un horario de entrega, que debe verificar la hora, la cantidad, la calidad, el precio y la presentación del producto.
- ✓ Adulteración de los productos
- ✓ Recursos de conservación y capacidad de almacenamiento: durante el almacenamiento de los alimentos perecederos, debe verificarse que este proceso sea llevado controlando las especificaciones de temperatura y condiciones higiénicas establecidas para el caso de alimentos perecederos.
- ✓ Registro de entradas y salidas.- Tiene como punto principal la determinación del punto de reorden.
- ✓ Tiempo de vida del producto.- Durante el almacenamiento, se deberá contar con un registro para establecer los días de rotación del producto, y así mismo controlar el costo financiero del producto utilizando el método de PEPS primeras entradas, primeras salidas.

6.4.5. Almacén

Al construir la cocina del Centro Libanés las áreas de almacén fueron acondicionadas en espacios sobrantes que no llenan los requisitos, lo que origina una mala operación y manejo inadecuado de los productos almacenados.

El buen funcionamiento del almacén, en cuanto a la recepción, rotación y distribución de mercancías, depende en gran medida de las acciones principales destinadas a disminuir y controlar los costos gracias a operaciones de recepción y almacenamiento eficaces que permiten tener menos probabilidades de descomposición de mercancías por malos manejos, lo cual reeditarán en mayores utilidades.

Este buen funcionamiento comienza desde un diseño adecuado de las áreas de recibo, depósito y almacén para facilitar y agilizar el movimiento de las mercancías. Además estos locales deben contar con buena ventilación e iluminación, control de humedad, muros recubiertos con material que facilite su limpieza, y temperaturas adecuadas. Las zonas de recepción deben ser accesibles a los proveedores, cuidando que la distancia entre la recepción de mercancía, el almacén y la zona de distribución sea mínima, con el fin de no se pierda tiempo en la transportación o entrega de los productos, y evitar trabajo pesado innecesario.

Es indispensable que las zonas de recepción y almacenamiento se mantengan limpias; que las mercancías se organicen por grupos de la misma especie para facilitar la toma de inventarios, la adecuada rotación y la conservación de los alimentos almacenados.

El espacio que deberá destinarse al almacén de mercancías, depende de lo siguiente:

- ✓ Tipo de establecimiento (restaurante, bar, banquetes, etc.).
- ✓ Menú o carta de alimentos y bebidas.
- ✓ Volumen de ventas.

- ✓ Frecuencia de las entregas.
- ✓ Políticas sobre rotación de los productos.
- ✓ Si los centros de abastecimiento están distantes o cercanos al restaurante.

Al hacer las compras para un establecimiento de la industria gastronómica existen varios factores que de no considerarse aumentarían considerablemente el costo. Tomándolos en cuenta se tiene que encontrar el punto exacto para la rotación de inventario, para que no aumente el costo en exceso de compras, capital inactivo, el costo de almacenamiento, mermas o deterioros que pueden sufrir las mercancías, salarios a los encargados de almacén. Todo esto comparado con los intereses que puede producir el capital invertido. Un buen control de compras, sumado a buenas condiciones de almacenamiento, redundará en los costos y en las utilidades de la empresa.

“La mayoría de las empresas toman como base, en condiciones normales, que la rotación de los productos no perecederos se haga dos veces al mes; otras consideran que cuatro es lo ideal.

En el caso de productos perecederos se considera, como rotación ideal la que se lleva a cabo cada 72 horas, Esto será factor determinante para determinar las dimensiones del área para almacén.”¹

El área destinada al almacén deberá estar ventilada, bien iluminada, seca y limpia. Una buena circulación de aire evitará los malos olores, la condensación en los muros, techos y, principalmente, sobre los alimentos; también es recomendable instalar algún sistema de aire acondicionado para mantener los almacenes en condiciones idóneas de temperatura, humedad, etcétera.

¹ YOUSHMATZ, Alfredo, *Control de costos de alimentos y bebidas*, Edt Diana. 1994. México

6.4.6. Objetivos del programa de almacenamiento

Recibir las mercancías y comprobar que cumplan con la calidad, cantidad y precios, establecidos en las órdenes de compra y las especificaciones estándar de la empresa.

Lograr, por medio de sistemas bien planificados, el cuidado y buen manejo de las mercancías, evitando daños y pérdidas en el almacén.

Controlar las salidas del almacén, por medio de formatos, debidamente especificados, firmados por personas autorizadas, en horarios convenientes, según políticas de la empresa.

Concentrar en un reporte los movimientos diarios de: entrega, elaboración y venta de alimentos, para conocer el costo de lo vendido y compararlo, con lo determinado en el presupuesto, a fin de que los ejecutivos del área tomen las medidas correctivas oportunas, si así se requiere.

Puesta en marcha del programa de almacenamiento

Se designa una persona para que se encargue de la recepción de las mercancías, a fin de que tenga la capacidad y experiencia necesarias, en cuanto al conocimiento de los productos y el manejo de los mismos. En el caso de *ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA S.A. DE C.V.* esta función se asigna al propio almacenista, ya que es la persona que conoce perfectamente los movimientos de almacén, y las características de los proveedores.

6.4.7. Procedimientos generales para la recepción de mercancías

a) El recibo de la mercancía deberá efectuarse dentro de los horarios previamente establecidos, los cuales serán notificados a los proveedores.

CAPÍTULO 6

- b) Se pedirá a los proveedores que facturen por separado las bebidas y los alimentos, para efectos de un mejor control de cada uno de esos productos.
- c) Se verificará que los productos vengan acompañados de original y copia de sus facturas o remisiones correspondientes.
- d) Los documentos anteriores vendrán de acuerdo con lo estipulado en las órdenes de compra.

6.4.8. Procedimientos específicos para la recepción de mercancías

Tiempo minutos	Símbolo	Descripción del proceso
1	<input type="checkbox"/>	Supervisar que las básculas funcionen correctamente.
12.5	<input checked="" type="radio"/>	Contar en forma individual los productos que vengan en piezas.
6	<input type="checkbox"/>	Verificar que las mercancías sean pesadas en forma neta; es decir, sin envolturas o materiales de empaque.
4.3	<input type="checkbox"/>	Abrir las cajas de los artículos que vengan empacados a fin de comprobar el estado de su contenido, en cuanto a posibles faltantes, roturas o golpes que pudieran haber sufrido durante su transporte.
3	<input type="checkbox"/>	Comparar las mercancías recibidas con las especificaciones estándar de compra.
9.2	<input checked="" type="radio"/>	Marcar la fecha de entrada en todos los productos, a fin de llevar a cabo la rotación de la mercancía.
	D	Consultar con el chef ejecutivo o con el gerente de alimentos y bebidas, en caso de que exista alguna duda en cuanto a la calidad del producto.
1	<input type="radio"/>	Sellar y firmar de conformidad las facturas o remisiones si los productos recibidos se apegan a las órdenes de compra y a las especificaciones estándar.
5	<input type="radio"/>	Elaborar un documento, debidamente autorizado, amparando los productos regresados, en caso de que fuera necesario hacer alguna devolución al proveedor, por motivo de que la mercancía no coincida con lo ordenado. El almacenista deberá avisar de inmediato al proveedor, a fin de acordar la(s) modificación(es) pertinente(s) o elaborar una nota de crédito a fin de que contabilidad tenga la cantidad correcta para efectuar el pago.
Símbolo	Significado	
<input checked="" type="radio"/>	Operación de trámite para agregar un registro	
<input type="radio"/>	Operación	
D	Demora	
<input type="checkbox"/>	Inspección	

6.4.9. Conceptos que deben considerarse al efectuar compras de mercancías, así como para su almacenamiento

Temperatura

Las temperaturas adecuadas en los almacenes son, sin duda, de gran importancia para el control de costos al evitar la descomposición o deterioro de las mercancías.

Humedad

Un buen control en la humedad también es importante, ya que si es abundante puede acelerar el crecimiento de las bacterias, que a su vez atraen a los insectos (esto sucede mayormente en los productos deshidratados o secos, produciéndoles además endurecimiento) y si es escasa afecta a otras mercancías que requieren humedad, pues de otra manera éstas se secarán.

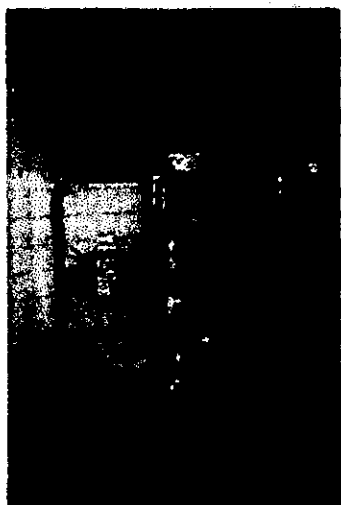


Ilustración 6.2. Aspecto de la cámara de refrigeración

Almacenamiento de carnes

El control de las condiciones de almacenamiento es especialmente importante para las carnes: si las carnes no son empacadas adecuadamente sufren quemaduras por congelamiento, lo cual ocasiona que su contenido

de grasa, tanto superficial como interno, se arrancie y que los tejidos se sequen y endurezcan y su color se torne pardo, lo cual mengua la calidad, tersura y presentación, y por lo tanto hay pérdidas y costos altos.

La temperatura aconsejable para comenzar la preparación de las carnes, aves, pescados y mariscos en buen estado es por lo menos en un rango de 0 a 1°C.

6.4.10. Control de temperaturas en cámaras y aparatos de refrigeración para el almacenamiento de alimentos

Los productos frescos o perecederos requieren de refrigeración para su almacenamiento, a fin de que se conserven en buen estado y evitar pérdidas por descomposición.

El almacenamiento por refrigeración requiere de un control en cuanto a la conservación de las temperaturas, pues los cambios de altas y bajas son perjudiciales.

El almacenista tiene la obligación de llevar un registro diario de temperaturas en las cámaras y aparatos refrigerantes que están bajo su control, con el objeto de asegurarse de que se mantengan las temperaturas adecuadas y reducir las posibles pérdidas por alimentos descompuestos.

Los alimentos requieren de diferentes temperaturas para su conservación:

- ✓ Frutas, verduras y legumbres
- ✓ Huevos y lácteos
- ✓ Carnes y aves
- ✓ Pescados y mariscos
- ✓ Productos congelados

Toda cámara o aparato de refrigeración deberá tener un termómetro que estará a la vista, indicando la temperatura interna de ellos, a fin de que se verifique en forma constante y permanente que no haya fluctuaciones, y detectar a tiempo cualquier compresor que funcione de manera irregular para así efectuar, si lo amerita, el cambio de las mercancías a otro aparato.

Sistema para almacenamiento de carnes en congelación

CAPÍTULO 6

El hecho de utilizar alimentos congelados se debe, principalmente, a los siguientes factores:

- ✓ Compras por volúmenes grandes para obtener mejores precios.
- ✓ Planificación de la producción.
- ✓ Mejor control de las porciones
- ✓ Estandarización de la calidad
- ✓ Ahorro en la mano de obra
- ✓ Y poder disponer de mercancías cuando éstas escasean en el mercado.

La congelación en realidad se deberá hacer en 4 etapas², que será necesario llevar a efecto a fin de que el producto no sufra deterioro. Éstas son:

1. Empaque adecuado.

2. Congelamiento rápido. Es necesario hacer notar que entre más rápida sea la congelación de los alimentos, mejor será el resultado, ya que esto hace que la cristalización del hielo sea más pequeña y ocasione daños mínimos al producto.

3. Conservación estable a baja temperatura. La temperatura recomendable es de menos 20°C.

4. Descongelamiento rápido. El descongelamiento debe efectuarse en un lapso no menor de 2-4 horas, durante el cual se irá aumentando la temperatura paulatinamente

Temperaturas.- Los productos pueden ser conservados por largos periodos de tiempo si se mantienen a una temperatura estable, es decir, de -20 a -18°C en el interior de los mismos, no así en la cámara congeladora, ya que cuando el termómetro de la cámara marca -19°C es probable que los productos sólo alcancen -16°C en su interior; por lo tanto, las cámaras de congelación deberán marcar una temperatura de hasta -23°C.

Periodos para el almacenamiento de carnes en congelación

Res, pollo: de 6 a 12 meses.

Carnero y ternera: de 6 a 9 meses.

Cerdo y pavo: de 3 a 6 meses.

Salchichas: de 1 a 3 meses.

Control y planificación en el almacenamiento de carnes

Uno de los requerimientos más importantes para conseguir el distintivo H es la buena calidad en los alimentos, para evitar posibles intoxicaciones. Además las carnes son los productos que tienen mayor movimiento y, a la vez, son los de mayor valor, dentro del área de alimentos. En el Libanés el control en el almacenamiento de las carnes se hace de manera empírica y se lleva a buen término gracias al conocimiento de las personas que actualmente trabajan en almacén, por lo que se vuelven imprescindibles.

Para evitar la especialización de los empleados y asegurar que esta actividad pueda ser realizada por cualquier persona que reciba la debida capacitación, y sobre todo para prestar el mejor servicio a los clientes es necesario llevar un estricto control en el almacenamiento de las carnes, por lo que se recomienda utilizar un sistema especial para el control de éstas, por medio de etiquetas, que consiste en lo siguiente:

El almacenista llenará los conceptos impresos en la etiqueta con los datos provenientes de la factura. Éstos son:

- ✓ - Corte.
- ✓ - Peso.
- ✓ - Precio unitario.
- ✓ - Importe.
- ✓ - Proveedor.

7 - Fecha de recibido.

La etiqueta que se sugiere puede ser por duplicado o estar compuesta de dos partes: la primera se adhiere o se amarra al trozo, pieza o varias piezas de carne que sean del mismo tipo o corte. Estas etiquetas deben estar foliadas con el mismo número impreso en ambas partes por igual, siendo éste y el de la etiqueta el control de producto.

El producto etiquetado con la primera parte se podrá almacenar, teniendo cuidado de llevar el control de fechas para su rotación adecuada (PEPS, primeras entradas primeras salidas).

La segunda parte de la etiqueta se enviará al contralor de alimentos y bebidas, junto con la factura correspondiente, a la vez con el informe diario de mercancías recibidas.

El gerente de operaciones comparará las etiquetas con las facturas y las archivará por medio de un sistema de tablero que se enuncia a continuación:

Este consiste en que el gerente de operaciones dentro de su oficina tenga un tablero, donde colocará la segunda parte de la etiqueta (la que envía al almacenista), en el lugar que le corresponda por fecha y la secuencia numérica de entrada al almacén, para así vigilar la debida rotación del producto.

Mecanismo para el control de las etiquetas por salidas parciales y totales del producto

Salidas parciales.- El almacenista, al recibir el formato "salida de almacén" en el cual se requiere carne, pero sólo una parte del trozo, revisa la pieza que entró primero, para seguir el sistema PEPS, basándose en la fecha de entrada que tiene la etiqueta; efectúa el corte necesario, pesándolo primeramente y a continuación toma la etiqueta de la pieza y en la parte posterior anota los siguientes datos:

- a) Fecha de salida.
- b) Número del formato salida de almacén.
- c) Peso de la parte que se entregó.

Vuelve a colocar la etiqueta en el remanente de la pieza y la guarda en el lugar correspondiente. A la vez, en la salida de almacén en el renglón donde está anotada esa pieza de carne, el almacenista anotará el número de la etiqueta de la pieza de carne a la cual se dio salida parcial. El gerente de operaciones, al recibir la "salida de almacén", verifica el número que está anotado en el renglón y localiza en su tablero el tipo de producto y el número que corresponde a la etiqueta, y en la parte posterior anotará los mismos datos que en la primera parte de la etiqueta anotó el almacenista y la coloca en su lugar. Esto ayuda a un buen control, puesto que la existencia física en el almacén es igual a la que tiene el gerente de operaciones en su tablero.

Salidas totales.- El almacenista recibe la "salida de almacén" en la cual se requiere de una pieza completa o la última parte de ésta, localiza la pieza que entró primeramente, desprende la etiqueta, la anexa a la salida de almacén correspondiente y la envía al gerente de operaciones; éste, al recibir el formato, desprende la etiqueta y localiza el complemento de la misma en su tablero, compara los conceptos en ambas y las conserva en otro lugar, para cualquier aclaración posterior. Este control indica que el producto salió físicamente del almacén en su totalidad y, por lo tanto, en el tablero también dejó de estar en existencia.

6.4.11. Prevención de robos en el almacén

Control de las llaves

CAPÍTULO 6

Un control estricto de las llaves del almacén es de gran ayuda para evitar robos en el almacén, porque deja toda la responsabilidad a un número reducido de personas, que a su vez obtienen una mayor tranquilidad por la seguridad de los productos cuando esté o no en el almacén. Una sola llave o juego, será el que esté en uso. Un duplicado dentro de un sobre sellado estará en poder del gerente administrativo o gerente de alimentos y bebidas, para efectos de emergencia únicamente. Se llevará un libro de control de llaves, en el que inicialmente el director general autoriza los nombres y firmas de las personas autorizadas para el uso de las mismas. Se sugieren a:

- ✓ Almacenista.
- ✓ Gerente de alimentos y bebidas.
- ✓ Gerente administrativo.

Este libro podrá estar en: **vigilancia**, o en algún lugar donde siempre habrá alguna persona las 24 horas en todos los días del año.

Se anotará la fecha y hora de entrega, o recibo de las llaves, las cuales estarán en un sobre sellado, así como el nombre y firma de la persona que las entrega y recibe, que normalmente deberá ser el almacenista.

En caso de urgencia por necesidad de mercancías, siempre y cuando sea fuera del turno del almacenista, el gerente de alimentos y bebidas podrá abrir el almacén, observando los siguientes requisitos:

1. Se hará acompañar de una persona de vigilancia.
2. Llevará un formato de "salida de almacén" firmado y autorizado, que ampare la mercancía que se vaya a sacar del almacén.

Se recomienda verificar periódicamente las chapas y cerraduras del almacén para que ofrezcan seguridad.

6.4.12. Sistema de almacenamiento y determinación de claves para las mercancías

En el caso del Centro Libanés el almacén se encuentra dividido en el almacén general y almacén de paso; esta situación es poco común y da lugar a un gran número de malos entendidos; además, no existe ninguna metodología para la clasificación de las mercancías que permita la buena rotación de las mismas y un mejor control de entradas y salidas de almacén. La organización del almacén es vital dentro de la operación de alimentos y bebidas y, principalmente, en la determinación de los costos, ya que un almacén que no controla los productos desde su recibo, almacenamiento y entrega, no dispone de ninguna base para el control de los costos.

Mecanismo a seguir para el inicio de un almacenamiento ordenado.

Ordenar los productos por grupos de mercancías que sean del mismo tipo para colocarlos en un grupo de estantes especiales para ellos.

Ejemplo de grupos de mercancías:

1. Frutas en almíbar enlatadas.
2. Aceites y grasas.
3. Aceites finos.
4. Vinagres.
5. Mostazas y chiles enlatados.
6. Especias y condimentos.
7. Verduras enlatadas.
8. Sopas y cremas enlatadas.
9. Pastas.
10. Galletas y dulces, etcétera.

Determinación de claves por orden alfabético, numérico o combinado

El tener claves para cada uno de los productos que se tengan en el almacén, sirve para:

1. Fácil identificación y manejo de los productos.
2. Conocimiento inmediato de todas las características de las mercancías.
3. Evitar la descripción de los productos.

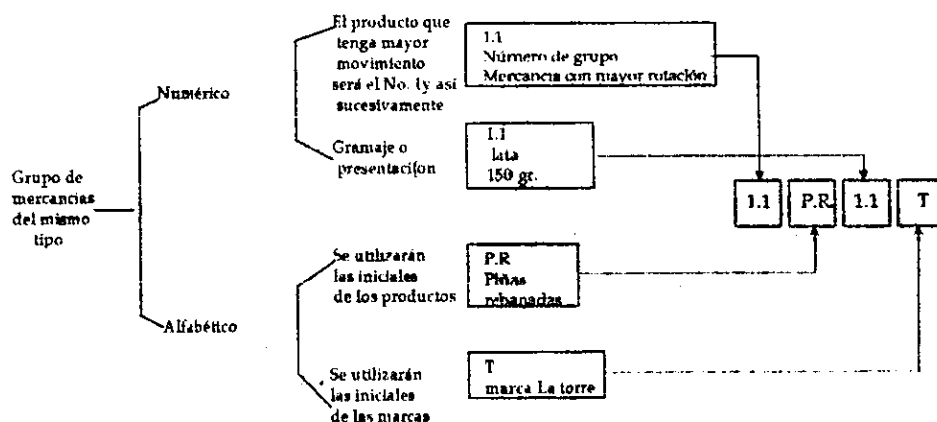


Diagrama 6.1. Clasificación de las mercancías.

Para el buen uso y manejo de los sistemas de claves mencionados es necesario que las personas que las empleen tengan un excelente conocimiento de los conceptos que integran las claves.

Es necesario que la clave de cada producto se marque en el estante donde estará almacenado dicho producto, siguiendo la secuencia de la lista, que será igual al kárdex y a las relaciones de inventarios.

Sistema de kárdex y tarjetas de almacén

El kárdex es un auxiliar de suma importancia para determinar los movimientos y saldos de los productos que se tienen en el almacén y así poder

hacer verificaciones entre lo físico y el kárdex y, a fines de mes, poder comparar el inventario físico con los saldos de las tarjetas.

El gerente de operaciones, con base en el kárdex, podrá costear diariamente las salidas de almacén a fin de determinar el costo de la mercancía utilizada para la producción, el costo bruto, el costo de las transferencias entre cocinas y bares, y al final del mes, con base en el kárdex costeará el inventario físico final. Para dar este tipo de informaciones, deberá estar al corriente diariamente.

El kárdex es un sistema de control para los productos que se tienen en el almacén, el cual tiene un equipo especial, que consta de: archiveros de charolas, charolas portatarjetas y otros accesorios necesarios para un buen manejo y control de las tarjetas que llevan los movimientos de las mercancías.

El orden de las charolas y tarjetas deberá ser igual a como están colocados los productos físicamente dentro del almacén. Los datos que deben contener las tarjetas, en forma general, son los siguientes:

- ✓ Nombre del producto y/o clave.
- ✓ Unidad (gramaje o presentación).
- ✓ Movimientos de unidades: entradas, salidas y saldo.
- ✓ Precio unitario y promedio.
- ✓ Movimientos de valores: debe, haber y saldo.

Tarjetas de almacén

Normalmente, este sistema de tarjetas de almacén lo utiliza el almacenista, por ser más sencillo, ya que no requiere de equipo especial ni grandes conocimientos para su manejo, además de que sólo se requiere que el almacenista lleve los movimientos de las mercancías y también lleve los precios unitarios de las mismas.

CAPÍTULO 6

Para su manejo se utilizarán carpetas de argollas con pastas fuertes que resistan el uso rudo que se les da en el almacén, o bien, utilizar un tarjetero, en el que se colocarán dichas tarjetas.

Se deberá recordar que el acomodo de las tarjetas de almacén en la carpeta o tarjetero deberán coincidir con:

1. La colocación física de los productos en los almacenes y cámaras de refrigeración.
2. La lista para la toma de inventarios físicos.
3. Las tarjetas del kárdex que maneja el gerente de operaciones

Es obligación del almacenista hacer los movimientos en las tarjetas para que siempre estén de acuerdo con la existencia física de los productos.

Las fuentes de información para su manejo son:

1. Informe diario de mercancías recibidas. Entradas y precios.
2. Salidas de almacén.
3. Saldos La diferencia resultante de las anteriores.

Las tarjetas deberán estar impresas por ambos lados. Cuando se llena la tarjeta con los movimientos y se tiene que empezar una nueva, se deberá tener sumo cuidado de anotar en ésta, el saldo correcto de la tarjeta terminada.

Determinación de mínimos, máximos y existencias

Los productos que entran en este sistema de control, serán los de existencia permanente, como abarrotes y bebidas.

Mínimo

Es la cantidad de productos que se deberá tener en existencia para hacer frente a las ventas en un tiempo determinado.

Esto significa que los productos que se tengan en el almacén serán los que se utilizan para la elaboración de los platillos que aparecen en las cartas o menús de todas las áreas de venta con que cuenta la empresa. Para un lapso de 7 días o de acuerdo a las necesidades de producción.

Determinación del mínimo

El mínimo se determina estadísticamente basándose en:

Experiencias de ventas en los meses del año pasado, en eventos, restaurantes, bares, servicios a domicilio, etcétera.

Estadísticas de: número promedio de clientes al día, temporadas altas y bajas, rotación de comensales, internos y externos, incrementos en compras.

Hechos futuros. Con base en los datos anteriores se puede prever lo que se espera en los meses del año próximo.

De acuerdo con estos índices, se podrán determinar los mínimos de cada uno de los productos necesarios para la producción de alimentos, sin que falte ninguno de ellos.

Máximo

Es la cantidad de productos que se deberá tener en existencia, para hacer frente a una sobreventa. Esto significa que en caso de alguna venta imprevista, el almacén podrá solventar las necesidades de producción sin ningún problema, ya que se cuenta con un excedente de mercancías.

Determinación del máximo

La práctica común en la industria gastronómica es la de tomar un 50% del mínimo como base de reserva.

Ejemplo:

Aceite para cocinar. Mínimo: 48 litros más un 50% da el máximo que es de 72 litros.

Existencia

Es la cantidad suficiente de productos que se deberá tener en el almacén, para su funcionamiento diario; con la existencia se pueden llevar a cabo las operaciones normales y cubrir algunos imprevistos.

Determinación de la existencia:

Es el promedio entre el mínimo y el máximo.

Ejemplo:

Aceite para cocinar:

mínimo = 48 litros, máximo = 72 litros, por lo tanto, existencia = 60 litros.

Reporte diario de mercancías recibidas

Con la finalidad de llevar un control de los productos que entran al almacén diariamente, el almacenista tiene la obligación de elaborar un informe de las compras efectuadas durante el día. Este reporte será útil para información sobre:

- ✓ Precios unitarios
- ✓ Registro exacto de los alimentos recibidos
- ✓ Día de entrega
- ✓ Tipos de alimentos
- ✓ Proveedor
- ✓ Cantidad de productos
- ✓ Unidad de manejo en almacén y elaboración.
- ✓ Acumulado por compras parciales y totales

Este formato ayudará al gerente de operaciones a afectar el kárdex en cuanto a entradas a almacén y precios, para mantenerlo al día, y al almacenista para afectar sus registros de almacén.

6.4.13. Despacho de Mercancías

Control de horarios y personal del almacén

Solamente el personal autorizado podrá estar dentro del almacén y en el horario correspondiente.

Horarios de entrega

Las entregas de mercancías se harán dentro de un horario estricto y fijo. De 7:00 a 9:00 horas y de 16:00 a 18:00 horas.

El recibo de las solicitudes para mercancías de almacén se hará por adelantado con el fin de preparar los pedidos con anticipación, evitando que los solicitantes esperen los productos. Es necesario que los departamentos que solicitan mercancía entreguen sus formatos un día antes o fuera de los horarios establecidos, depositándolos en un buzón localizado en la puerta del almacén, para cuando éste se encuentre cerrado.

Si por determinada razón y en forma eventual, a alguna cocina le faltase algún producto para la elaboración y el almacén se encontrara cerrado por estar fuera de horario, se deberá expedir un formato llamado "Transferencias entre cocinas" previamente autorizado por el chef ejecutivo. Este formato lo recibirá el gerente de operaciones para costearlo, con base en los precios unitarios del kárdex.

Firmas autorizadas

Sólo un grupo muy reducido de personas tendrá autorización para hacer requisiciones al almacén. Es responsabilidad del almacenista seguir las instrucciones precisas acerca de las personas autorizadas, para lo cual el gerente de

CAPÍTULO 6

operaciones enviará por escrito, tanto al almacén como a las personas que corresponda, los nombres y firmas de quienes pueden requerir y las que autorizan dichas requisiciones.

Formato de salida de almacén

Toda salida de mercancías del almacén deberá estar amparada por un documento de salida de almacén, mediante un documento que ampare la cantidad entregada.

Control numérico

Para llevar la secuencia numérica y evitar que falten formatos, se debería tener un estricto control sobre la foliación de los formatos de salida de almacén, pero en la práctica es muy difícil lograr esto, pues es normal que se equivoquen al llenarlos y lo más fácil es destruirlos o usarlos para hacer anotaciones, etcétera. No tener una continuidad en la numeración ocasionaría graves trastornos en el almacén y en el costo, por lo que se aconseja no foliar esos documentos previamente; tomando esto en cuenta, así como otras causas, el control numérico sería imposible. Por lo tanto, se sugiere utilizar el siguiente sistema que es más sencillo:

Los formatos se llenarán sin número y el almacenista, al recibirlos, reúne todos los del día y en ese instante, por medio de un foliador numerará cada uno de ellos progresivamente. Al día siguiente continuará la numeración del día anterior. Así se seguirá indefinidamente con dicha numeración hasta que se cumpla el periodo de una semana. Con este sistema el control numérico se podrá llevar a efecto y no habrá posibilidades de que falte algún formato.

Costeo del formato

Para determinar el costo de las mercancías entregadas se sugiere el siguiente sistema:

El almacenista, de acuerdo con los registros en sus tarjetas de almacén, anotará en cada renglón de productos entregados, en la columna "costo unitario," el precio de cada uno de ellos, y únicamente las extensiones o importes los efectuará el gerente de operaciones, después de haber verificado los precios anotados por el almacenista. Este sistema nos da una doble verificación en los costos unitarios, evitando posibles errores.

Afectación del kárdex y/o tarjetas de almacén

a)Kárdex. El gerente de operaciones, al recibir las salidas de almacén, afecta el kárdex en los movimientos de salidas en las tarjetas, determinando de inmediato el saldo respectivo; anotará en el formato el precio unitario, y efectuará el movimiento de valores anotando el saldo en pesos.

b)Tarjetas de almacén. El almacenista podrá efectuar los movimientos de salidas con base en los formatos de salida de almacén, anotando los precios unitarios en ellos, si así lo requiere el sistema, no olvidando que los precios serán los actuales.

Auxiliares para concentrar las salidas de almacén

Con el fin de que toda la información que se va a generar con los movimientos de almacén sea fácil de manejar y tenga un orden sencillo para almacenarse, Alfredo Youshimatz, autor del libro *Control De Alimentos Y Bebidas*, sugiere que el gerente de operaciones necesita llevar una serie de complementos de información para que sus resultados informativos sean correctos y libres de omisiones. En el caso de las salidas de almacén, llevará los auxiliares llamados:

- a) LIBRO DE COSTOS, ALIMENTOS. CARNES.
- b) LIBRO DE COSTOS, ALIMENTOS. ABARROTES.
- c) LIBRO DE COSTOS, ALIMENTOS. FRESCOS.

CAPÍTULO 6

Estos auxiliares darán diariamente la información del costo bruto, parcial y total de las cocinas o áreas de venta por tipos de mercancías. La suma de los 3 libros, será el total de los costos. Otra información que se puede obtener de estos libros, es:

- a) Compras. Diarias y acumuladas durante el mes.
- b) Movimientos de las mercancías en los almacenes.
- c) Saldos de los inventarios según los libros.
- d) Importe de los inventarios físicos, etcétera.

Determinación del costo bruto mediante las salidas de almacén

Al totalizar los formatos de cada área y después sacar el gran total de éstos, nos dará como resultado el valor de la mercancía utilizada para la elaboración de los alimentos de cada área de venta y globalmente. En otras palabras, será el costo bruto de lo vendido.

El departamento de contabilidad será el encargado de determinar el costo bruto y el responsable ante sus superiores de la información correcta, ya que ésta será la base para la toma de decisiones de la operación del departamento de alimentos y bebidas.

6.4.14. Control de las mercancías de uso inmediato

En el caso de productos que no se almacenan sino que se envían de inmediato a las áreas de producción o de servicio como son: pan blanco, tortillas, pescados o mariscos vivos, etcétera, se seguirá la misma secuencia, es decir:

- 1.Revisar, pesar o contar el producto.
- 2.Firmar y sellar la factura o remisión.
- 3.Elaborar la salida de almacén correspondiente. Enviar la mercancía de inmediato a su área respectiva.

4. Posteriormente, darle entrada y seguir los pasos como si fuera cualquier otro producto.

6.4.15. Reportes Diarios de Costos de Alimentos

Importancia de los reportes de costos

El departamento de contabilidad tiene la obligación de elaborar y presentar, en las primeras horas de la mañana, los reportes de costos, que se entregarán a las siguientes personas:

- ✓ Gerente general.
- ✓ Gerente administrativo
- ✓ Gerente de operaciones
- ✓ Chef

Esta información deberá servir para conocer los resultados de la operación del departamento de alimentos y bebidas y observar los múltiples factores que afectan los costos, a fin de hacer que éstos se modifiquen de inmediato para poder operar dentro de los parámetros ideales.

Cabe hacer mención de que el departamento de contabilidad únicamente informa los resultados, y será responsabilidad del gerente de operaciones, junto con su personal, tomar las medidas necesarias para estar dentro de los objetivos de control, el hacer buen uso de los materiales, la planeación de sus objetivos, cómo lograrlos, organizar los recursos físicos y materiales, la coordinación y control de toda la operación, para generar utilidades a la empresa.

6.5 Actualización y mejoramiento de locales y equipos

El Centro Libanés fue construido hace más de 35 años, con lo que en su época era la mejor tecnología y las instalaciones adoptaron los principales conceptos de la época en cuanto a utilidad, distribución, calidad de materiales, y la última tecnología en equipos. Tal fue el caso de la cocina que comenzó a trabajar con equipos nuevos de la mejor calidad e instalaciones que reunían todos los requerimientos para las cocinas de primer nivel en ese entonces.

Por otra parte, una de las mayores atracciones del Libanés era que contaría con salones para distinto número de personas, cualquier tipo de evento y sobre todo, tendría el salón más grande de México hasta ese momento.

Tan fue así, que incluso hoy en día las instalaciones siguen funcionales, permitiendo brindar un buen servicio, en condiciones seguras de trabajo. Pero es ahora que al cumplirse 35 años de su construcción el Centro Libanés tenía que tomar la decisión de remodelar las instalaciones, haciendo una fuerte inversión que permitiría seguir en funcionamiento muchos años más.

El director general de *ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA S.A. de*



Ilustración 6.2. Aspecto de la cocina antes de la remodelación.

C.V. por ser encargado de toda la parte de alimentos y bebidas del Centro participaría también en la inversión, dividiéndose la obra de tal manera que el Centro se encargaría de la remodelación de las instalaciones, y la empresa se encargaría de los equipos y todas las cotizaciones que tuvieran que ver

con la obra de la cocina.

El director general consideró importante que el encargado por parte de la empresa fuera alguien que pudiera estar al tanto de la obra constantemente y que pudiera tener algo de conocimientos de instalaciones eléctricas, mecánicas, hidráulicas y sanitarias; y como todos los que trabajan en la empresa son licenciados, la encargada por parte de ALIMENTOS CONTEMPORÁNEOS FLORIDA S.A. de C.V. fui yo.

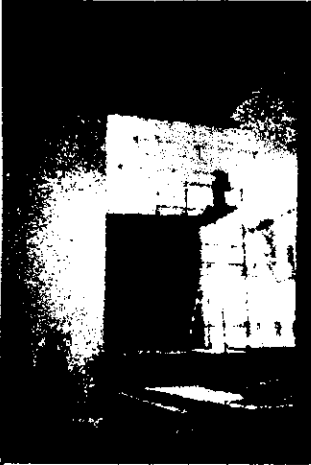


Ilustración 6.3 instalación del techo

Para comenzar a organizar la obra se hizo un plan de actividades, debido a que durante el tiempo de ésta se debía de seguir prestando servicios normalmente a todos los comedores y salones del Centro, a excepción del Baalbek, que también se encontraría en reparación.

La lista de actividades que se presenta a continuación tenía como fin permitir llevar a cabo la obra con las menores molestias posibles, evitando retrasos en la producción.

Lista de actividades a realizar para la remodelación de la cocina

1. Acondicionar el cuarto de mantelería para trasladar el comedor de empleados
2. Trasladar el comedor de empleados
3. Hacer la instalación mecánica del actual comedor de empleados
4. Transportar el equipo necesario de cocina fría y libanesa al comedor de empleados
5. Instalar el equipo en el comedor de empleados
6. Trasladar la cocina caliente al área que actualmente ocupa la cocina fría
7. Instalar el equipo a la zona de cocina fría
8. Proteger con un plafón que divida el área de la cocina caliente para su

remodelación

9. Renovación de la antigua instalación mecánica e instalación de la nueva para toda la cocina
10. Remodelación de las paredes de la cocina caliente
11. Remodelación de los pisos en la cocina caliente
12. Instalación del equipo nuevo de la cocina caliente
13. Proteger con un plafón que divida el área de la cocina fría para su remodelación
14. Tirar la pared que divide la carnicería de la cocina fría
15. Construir una nueva pared de carnicería
16. Remodelación de las paredes del área de la cocina fría
17. Remodelación de los pisos en el área de la cocina fría
18. Instalación del equipo nuevo de la cocina fría
19. Transportar los congeladores al área del comedor de empleados
20. Transportar todas las mercancías del almacén de paso al almacén general
21. Cambiar las paredes internas de los congeladores
22. Remodelación de las paredes del área de almacén
23. Remodelación de los pisos en el área de almacén
24. Remodelación del piso de la entrada de la cocina de la planta baja
25. Remodelación de las escaleras de servicio de la cocina
26. Remodelación de las paredes de las escaleras de servicio de la cocina
27. Acondicionamiento de la cocina superior como comedor de empleados y almacén de mantelería
28. Trasladar el almacén general al almacén de paso
29. Remodelación del estacionamiento de las camionetas
30. Reacondicionamiento del comedor de empleados
31. Reacondicionar el almacén de mantelería y el almacén general
32. Proteger con un plafón que divida la mitad norte de la cocina superior

33. Renovación de la antigua instalación mecánica e instalación de la nueva para toda la cocina superior
34. Remodelación de las paredes de la mitad norte de la cocina superior
35. Remodelación de los pisos de la mitad norte de la cocina superior
36. Instalación del equipo nuevo en la mitad norte de la cocina superior
37. Proteger con un plafón que divida la mitad sur de la cocina superior
38. Remodelación de las paredes de la mitad sur de la cocina superior
39. Remodelación de los pisos de la mitad sur de la cocina superior
40. Instalación del equipo nuevo en la mitad sur de la cocina superior
41. Remodelación del piso de entrada al salón en la cocina superior

Para llevar a cabo estas actividades se elaboró un diagrama de Gantt, que presentaba el orden y el tiempo máximo en el que se podían llevar a cabo estas actividades para poder cumplir con cada una de ellas en el tiempo máximo permitido para la obra, que era de aproximadamente dos meses y medio.

Diagrama de Gantt

Consiste en barras o líneas horizontales en posiciones y longitudes que muestran la magnitud de programas, y el avance o progreso, en una escala común de tiempo. Es un método para mostrar la producción lograda y la prevista en el eje horizontal de una gráfica. Las distancias tomadas sobre el eje horizontal representan tiempo o producción.

Existen dos tipos: la directa que también se llama de programa o de tiempos fijados, en la que se comienza con la fecha actual para determinar la fecha de terminación; y la inversa, que suele llamarse de proyecto, se usa cuando se conoce la fecha de terminación y se procede hacia atrás para hallar el inicio de las operaciones.

La que se presenta aquí es una de tipo directa, en la que el eje vertical son las actividades de la obra y el horizontal son las fechas de trabajo.

Ver diagrama de Gantt de la remodelación en apéndice.

Lo siguiente fue hacer las cotizaciones de los dos aspectos principales de la obra en la cocina: la remodelación de pisos, paredes, techos y escaleras, y la reposición y remodelación de los equipos cocina.

6.5.1. Remodelación de pisos, paredes, techos y escaleras

Para la remodelación de los pisos y techos se consultó a cinco compañías especialistas en pisos industriales para que recomendaran qué tipo de piso era el más recomendable.

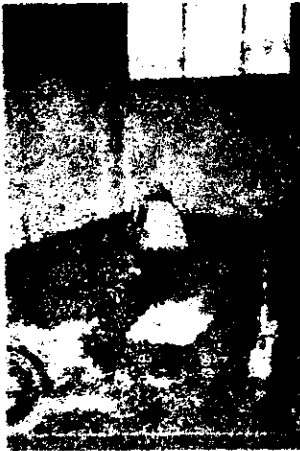


Ilustración 6.4.
construcción del piso de la
cocina

Los requerimientos de higiene que debe tener una cocina desde el punto de vista de la SECTUR para obtener el distintivo H son:

Los pisos deben tener el menor número de divisiones para evitar la acumulación de bacterias y suciedad.

Las paredes deben ser claras, tener el menor número posible de divisiones, ser fáciles de lavar.

El techo debe ser liso, sin ninguna grieta, claro y fácil de lavar para que no acumule cochambre.

Por otra parte, el piso debía ser resistente al tránsito pesado y a grandes cargas, fácil de lavar y antiderrapante (debido a las gran cantidad de agua y grasa que existe en una cocina).

Por lo anterior se decidió que el mejor material para la remodelación de paredes y escaleras era mortero epóxico de 6 mm de espesor, monolítico, antiderrapante, con acabado de poliuretano.

Este material cumplía con todos los requerimientos, además que se aplica en un sólo intento, se limpia fácilmente con agua a presión, tiene alto grado de higiene y seca en cinco días.

Y en cuanto el techo y las paredes, se recubrirían con pintura epóxica, que además de contar con todas las características de la resina que se aplicaría al piso, no contamina los alimentos como otros materiales, como por ejemplo la pintura vinílica que continúa despidiendo sustancias que afectan la comida al estar mucho tiempo en contacto, como es el caso de las cámaras de refrigeración.

Además, este tipo de materiales tienen una vida funcional bastante grande, por lo que aunque la inversión fue fuerte, el material sólo necesita mantenimiento cada cuatro años.

Se hicieron cotizaciones con cuatro compañías que presentaron los siguientes presupuestos:

Compañía	Paredes y techo ¹	Pisos y escaleras ¹
Epoxipol	—	350
Resistec	80	270
Tecnopisos	100	300
Seamex	—	380

¹ Precio en pesos por metro cuadrado

Se eligió entre Resistec y Tecnopisos, porque eran las únicas que podían llevar a cabo integralmente la obra. Finalmente aunque la diferencia de presupuestos favorecía a Resistec, Tecnopisos presentaba una propuesta más profesional, por lo que se le escogió y su presupuesto fue enviado al consejo directivo del Centro para ser aceptado.



Ilustración 6.5.
Remodelación de los
equipos

La obra consistió en:

- ✓ Remodelación de los pisos:
- ✓ Levantamiento del piso existente de keralita.
- ✓ Lavado del firme con ácido muriático.
- ✓ Aplicación del primario (mezcla de polímeros catalizadores y resinas derivadas del petróleo). El primario sirve para pegar el piso con un mortero epóxico y así evitar levantamientos posteriores del material.
- ✓ Aplicación de mortero epóxico de seis milímetros de espesor.
- ✓ Riego de arena sílica antiderrapante

- ✓ Aplicación de pintura epóxica.
- ✓ Aplicación del acabado en poliuretano.

6.5.2. Reposición y remodelación de los equipos e instalaciones de la cocina

Los equipos de cocina son en su mayoría los mismos que se instalaron hace 35 años, a excepción de algunas nuevas adquisiciones. Todos han tenido un uso de siete días a la semana desde entonces, atendiendo en ocasiones a más de 1000 personas a la vez.

En general, el estado de los equipos es aceptable. Pero por cuestiones de seguridad es necesario remplazarlos o darles mantenimiento a fondo, ya que la mayoría de ellos manejan gas, algunos vapor de agua, otros electricidad o los tres; y la gente que está en constante interacción con ellos corre un mayor riesgo del que correría si los equipos fueran nuevos. Además, con la remodelación del salón, también se aumentó su capacidad a 1200 personas, y los equipos deben estar a la altura para proveer servicio oportuno y de calidad.

Para la reposición y remodelación de los equipos, primero fue necesario decidir qué equipos debían ser remplazados por completo y qué equipos podían seguir utilizándose con mantenimiento. Una vez hecho este análisis, se procedió a pedir presupuestos a cinco compañías dedicadas a equipos de cocina.

Comparación de presupuestos de equipos de cocina

Empresa	Presupuesto ¹
MADEC	1,022,664.26
IBERMEX	1,891,193.40
FONSECA MIGUEL ÁNGEL	792,265.00
DELTA	1,157,220.18
CEPAD	1,052,276.45
ÁLVAREZ	972,568.00
CORIAT	2,399,112.65

¹Presupuestos en pesos mexicanos.

Los presupuestos debían presentar: cotización de todos los equipos totalmente nuevos, cotización de los equipos a reparar, sugerencias de nuevos equipos. Todo esto con el fin de poder tomar una decisión conveniente de manera cuantitativa, para saber si reemplazar o remodelar los equipos, y por otra parte recibir información de los nuevos equipos que hay en el mercado.

Los presupuestos incluían la cotización de equipos nuevos, y en el caso de los de remodelación se incluía la limpieza y pulido brillante de todas las láminas de acero inoxidable y la reposición de éstas si fuese necesario, la nivelación de las patas, la revisión y reparación de todas las tuberías de agua y gas de los equipos. En el caso de los equipos que necesitaban electricidad para su función se incluía la renovación completa del cableado y los equipos necesarios.

Cabe hacer notar que en el presupuesto no se incluían las instalaciones eléctricas, hidrosanitarias y de gas, porque esas correrían a cuenta del Centro.

Se realizaron visitas personales a cada una de las plantas, para conocer sus instalaciones, evaluar su calidad de trabajo, su mano de obra y atención. La compañía sugerida fue MADEC, porque presentaba un presupuesto justo, que no escatimaba calidad por precio, y su planta era la que tenía mejores instalaciones.

La decisión final fue tomada por el director general, y ésta fue comprar sólo algunas nuevas piezas del equipo con MADEC y el resto del equipo, todo los muebles de acero inoxidable, repararlo con Álvarez.

Para la reparación primero fue necesario quitar todos los equipos y llevarlos, para su reparación, a otras instalaciones de la compañía donde se preparó todo lo necesario, y así poder trabajar sin ocupar espacio en las instalaciones en el Centro Libanés.

En cuanto las instalaciones electromecánicas, fue necesario trabajar conjuntamente con los empleados del Centro Libanés, en específico con el encargado de plomería y con el encargado de electricidad. Con ellos, basados en las guías mecánicas de los equipos que se iban a instalar, se diseñaron ambos planos; teniendo como resultado una cocina que contaría con todo lo necesario para funcionar adecuadamente.

Entre las mejorías realizadas se encuentran, además de la evidente renovación de toda la cocina:

Un mejor sistema de drenaje, consistente en bajadas de aguas negras y tuberías en general de mayor diámetro, que permite el fácil lavado de los pisos, evita malos olores, previene estancamientos y mejora el funcionamiento de todos los muebles y equipos que necesitan un drenaje, como son: la máquina lavalozas, los entrepaños con baño maría, todas las tarjas, las tinas de hielos, etc.

Instalación de pastillas de distintos voltajes (220 y trifásica), según la necesidad de los equipos que anteriormente trabajaban con conexiones improvisadas e



Ilustración 6.7. Inauguración de la cocina.

instalación de pastillas en lugar de enchufes, para los equipos que así lo necesitaban.

Mejora de todas las instalaciones de gas, en cuanto a tuberías, materiales y diámetros de las mismas.

División de la instalación de gas de la cocina de la planta baja y de la

cocina de la planta alta, separando los registros.

Cambio de la instalación de gas de baja presión, de la cocina de la planta, alta por alta presión.

Colocación de contactos (más del doble) distribuidos en diversas partes de la cocina donde anteriormente eran utilizadas extensiones que ponían en peligro los equipos y entorpecían el tránsito.

Cambio total del sistema de iluminación, de lámparas de neón por lámparas de H.I.D. (High intensity discharge) marca Durec prismatic de General Electric, mejor distribuidas.

Creación de un mezanine que funcionará como almacén de loza y cristalería, cambiando de ubicación a éste de un lugar oscuro, sin ventilación, que propiciaba la falta de higiene.

La remodelación de las instalaciones y los equipos fue concluida el tres de mayo según lo planeado, encontrando solamente algunos problemas que fueron fáciles de corregir, y pudiendo atender a más de 1100 comensales en su reinauguración, entre ellos el presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Ernesto Zedillo.

Conclusiones

La estandarización de las tareas y puestos muy estructurados, permite un enfoque verdaderamente analítico del elemento humano en el proceso productivo. Aunque la motivación y la voluntad de los trabajadores son indispensables para la empresa, todos los esfuerzos de nada servirán si ellos carecen de un sentido de dirección individual y una idea precisa de cuál es su función dentro del esquema de la organización.

Los puestos deben revisarse de manera constante y cambiarse para mantenerlos organizados.

Es posible que una empresa funcione sin necesidad de la ingeniería industrial en su modo más básico. Sin embargo las mejoras que el uso de esta rama del conocimiento puede proveer a una empresa son in cuantificables y sobre todo son determinantes para la formación de una organización más interesada en el desempeño óptimo de sus funciones, en la importancia de su función social, el buen uso de todos sus recursos, la seguridad y motivación de todos los que laboran en la empresa, y finalmente de mayor productividad.

Si los esfuerzos encaminados a lograr el mejor cumplimiento de las funciones deficientemente desempeñadas tienen éxito, habrá una mejora en el rendimiento de la productividad de toda la empresa.

En ocasiones la baja productividad y falta de calidad de una empresa se pueden generar debido a un medio ambiente adverso, sobre todo en iluminación y ventilación, que generan la insatisfacción de los trabajadores con las condiciones de trabajo. El cuidado y buen orden de los locales elevan la moral del trabajador y ayudan a atraer trabajadores mejor calificados.

El cuidado y buen orden de los locales tiene importancia para las buenas relaciones obrero-patronales, la buena producción y la alta eficiencia, ya que el conjunto de medidas tomadas para el buen funcionamiento de cualquier empresa, procurando que las condiciones de trabajo sean óptimas, se refleja en un incremento en la productividad como resultado de un aumento en la eficiencia, la moral de los trabajadores y las relaciones públicas.

El control en todas las funciones de la empresa es indispensable, pero no debe ser tan asfixiante que haga sentir a los trabajadores en constante observación, por lo que se deben crear mecanismos de supervisión y control lo suficientemente bien planeados que permitan conocer exactamente el modo en el que se está llevando a cabo una función, sobre todo si en esta se involucra mucho dinero, pero sin la constante presencia del supervisor.

Es indispensable el cuidado en el manejo de las materias primas para lograr un excelente producto final, por lo que es siempre necesario un excelente control de los abastecimientos, el almacenamiento y la rotación de inventarios.

Bibliografía

- 1) ACKOFF, Russell. *UN CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE EMPRESAS*. A concept of corporate planning. Traducción Adolfo Deras. Editorial Limusa. Decimoséptima reimpresión. 1994. México. ISBN 968 18 0570 4
 - 2) *ESTUDIO NACIONAL DE RESTAURANTES 1990*. Buró de investigaciones y mercados, S.A. de C.V., 1990. México.
 - 3) GAMBOA, Benjamín. *CULTURA GASTRONÓMICA*. Editorial Diana. 1986. México.
 - 4) *INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DEL TRABAJO*. Editorial Limusa. ISBN 968 13 1575 8
-

-
- 5) KLEIN, Alfred. *EL ANÁLISIS FACTORIAL, GUÍA PARA ESTUDIOS DE ECONOMÍA INDUSTRIAL*, Editorial Banco de México, 1990.
 - 6) LUJÁN, Nestor y LUIGUI Benttonica. *TEORÍA Y ANÉCDOTA DE LA GASTRONOMÍA*. Editorial Salvat.1982. México.
 - 7) ROCK, Milton. *MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS*. Handbook of wage & salary administration. Editorial McGrawHill. Segunda edición (primera en español). 1989. México D.F. ISBN 968 451 820 X
 - 8) SECTUR. *MANEJO HIGIÉNICO DE LOS ALIMENTOS*. Programa Turismo y Salud, Subprograma H. Manual Nivel operativo 1988 1996.México.
 - 9) YOUSHMATZ, Alfredo. *CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS*. Editorial Diana. Quinta impresión. 1994. México D.F.
 - 10) BUFFA, Elwood y Rakesh Sarin. *ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y LAS OPERACIONES*. Modern production /operations management. Editorial Limusa. Segunda reimpresión en español. 1996. México D.F. ISBN 968 - 18 - 4078 - X
-

APÉNDICE A

Inventario Físico De La Empresa

ALIMENTOS CONTEMPORANEOS FLORIDA, S.A. DE C.V.
VALUACION DEL INVENTARIO FISICO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

BAR					
DESCRIPCION	UNIDAD	CANT.	DESCRIPCION	UNIDAD	CANT.
ACEITERA ESPECIAL	PZA.	1	HIELERAS	PZA.	2
ACEITERAS	PZA.	4	JARRA DE PLASTICO 2 LT.	PZA.	1
AZUCARERAS P/SOBRE	PZA.	3	JARRAS DE VIDRIO 1 LT.	PZA.	2
BANCO ENANO	PZA.	6	JARRAS DE VIDRIO 2 LT.	PZA.	5
BANCOS PARA BARRA	PZA.	6	MANTELES AMARILLO	PZA.	4
BARRA	PZA.	1	MESA PARA ESTACION	PZA.	1
BATIDORA CON VASO	PZA.	1	MESAS PARA BAR	PZA.	11
CENICEROS	PZA.	35	PIMIENTEROS	PZA.	2
CENICEROS C/BOTE DE BASURA	PZA.	2	PINZAS PARA HIELO	PZA.	3
CONTRA BARRA	PZA.	1	PLATO CAFETERO	PZA.	21
COPA COGNAC	PZA.	40	PLATO POSTRE	PZA.	6
COPA CHAMPAGNERA	PZA.	33	REFRIGERADOR 10 PIES	PZA.	1
COPA GLOBO	PZA.	7	REFRIGERADORES	PZA.	2
COPA JERAZANA	PZA.	13	SALEROS	PZA.	7
COPA MARTINERA	PZA.	5	SERVILLETAS DE TELA BLANCA	PZA.	60
COPA PARA AGUA PIB CORTO	PZA.	12	SERVILLETOS	PZA.	5
COPA PARA AGUA PIB LARGO	PZA.	22	SILLONES INDIVIDUALES	PZA.	14
COPA VINO BLANCO	PZA.	48	SOFA ESQUINEROS	PZA.	3
COPA VINO TINTO	PZA.	25	STAND	PZA.	1
COPA XIUS	PZA.	3	TARROS PARA CERVEZA	PZA.	27
CUCHARAS CAFETERAS	PZA.	23	TELEVISOR	PZA.	1
CUCHARAS SOPERAS	PZA.	7	TELEVISOR	PZA.	1
CUCHILLOS DE CARNE	PZA.	19	TELEVISOR	PZA.	1
CUCHILLOS DE CORTE	PZA.	5	TENEDORES	PZA.	45
CHAROLAS REDONDAS	PZA.	4	TOMBOLERA DE VIDRIO	PZA.	1
ENFRIADERAS	PZA.	2	VASO CAÑA DE 2 ONZ.	PZA.	355
ENSALADERA	PZA.	1	VASO JABOL 10 ONZ.	PZA.	9
EXTENSION TELEFONICA	PZA.	2	VASO OLD FASHION	PZA.	19
CARPINTERIA (SALON BAALBEK)			COCINA LIBANESA		
DESCRIPCION	UNIDAD	CANT.	DESCRIPCION	UNIDAD	CANT.
ALICATAS	PZA.	1	AFLANADORES DE CARNE	PZA.	4
ALICATAS	PZA.	2	BASCULA DE 4 KGS.	PZA.	1
AMARRADOR	PZA.	1	BANCO	PZA.	1
ARCOS	PZA.	2	CASEROLA 6 LTS.	PZA.	1
BIRBIKIN	PZA.	1	CASEROLA 10 LTS.	PZA.	1
ESCUADRAS CHICAS	PZA.	2	OLLA COLADERA 20 LTS.	PZA.	1
FORMONES	PZA.	2	MESA DE TRABAJO 3 MTS.	PZA.	1
GARLOPA	PZA.	1	MESA DE ACERO 2 MTS.	PZA.	2
GRIFA	PZA.	1	MESA DE MADERA 2 MTS.	PZA.	1
LLANA	PZA.	1	MOLINO	PZA.	1
COMEDOR BIBLOS			PASTELERIA		
DESCRIPCION	UNIDAD	CANT.	DESCRIPCION	UNIDAD	CANT.
ACEITERAS	PZA.	20	ANAQUEL DE 3 NIVELES	PZA.	1
ARAÑAS	PZA.	5	BASCULA DE 4 KLS.	PZA.	1
AZUCARERAS	PZA.	16	BATIDORA CHICA	PZA.	1
BANCO PARA HOSTES	PZA.	1	BATIDORA INDUSTRIAL	PZA.	1
CAFETERAS	PZA.	22	CACEROLA DE 10 LTS	PZA.	2
ENSALADERA	PZA.	1	MOLDES PARA PASTEL	PZA.	12
EXTENSIONES	PZA.	2	OLLAS DE 10 LTS.	PZA.	1
GUERIDON (CARRO PARA FLAMBO)	PZA.	1	OLLAS DE 40 LTS.	PZA.	3

GUILLOTINA	PZA.	1	PALAS P/BATIDORAS	PZA.	3
SALEROS	PZA.	75	PARRILLAS DE DOS QUEMADORES	PZA.	1
TIJERAS	PZA.	20	COCINA CALIENTE		
CRISTALERIA			DESCRIPCION		
DESCRIPCION	UNIDAD	CANT.	UNIDAD	CANT.	
AZUCARERAS	PZA.	11	BAÑOS PARA SOPAS	PZA.	7
CABALLITO TEQUILERO 1 1/2 ONZA	PZA.	10	CAFETERA	PZA.	1
CABALLITO TEQUILERO 2 ONZAS	PZA.	86	CAFETERA CAPUCHINERA	PZA.	1
CAZUELAS DE BARRO GRANDE	PZA.	6	ENTEROS ONDOS	PZA.	2
CENICEROS	PZA.	515	ESTUFA DE CUATRO QUEMADORES C/HORNO STEF	PZA.	1
CUHARA GRANDE DE ALUMINIO	PZA.	60	EXCURRIDOR GRANDE DE ACERO 90 LTS	PZA.	2
CHAFER CHICAS	PZA.	5	LICUADORA CHICA 1 VELOCIDAD	PZA.	1
CHAFER NUEVAS	PZA.	9	LICUADORA INDUSTRIAL 5 CABALLOS	PZA.	1
CHAROLA DE BAR	PZA.	62	SARTENES GRANDES	PZA.	4
CHAROLAS GRANDES	PZA.	155	SARTENES No. 36	PZA.	4
PINZAS PARA HIELO	PZA.	184	TINA DE ACERO	PZA.	3
PLATO CAFETERO CON LOGOTIPO	PZA.	94	VOLTEADOR	PZA.	1
PLATO POSTRE FILO DORADO	PZA.	1474	COCINA FRIA		
PLATO SOPERO CON LOGOTIPO	PZA.	50	DESCRIPCION	UNIDAD	CANT.
PLATO SOPERO CON LOGOTIPO	PZA.	181	BATIDORES DE ACERO	PZA.	2
PLATO SOPERO FILO DORADO	PZA.	1693	COLADOR GRANDE DE PLAST.	PZA.	3
PLATO TRINCHE FILO DORADO	PZA.	1329	CUBETAS	PZA.	6
PLATONES CON LOGOTIPO	PZA.	91	CUCHARAS DE ACERO INOX.	PZA.	13
PLATONES DE ACERO INOX.	PZA.	45	CUCHARONES DE PLASTICO	PZA.	3
SALERO DE LUJO	PZA.	27	MESA DE MADERA 2 MTS.	PZA.	1
SALERO TIPO BOLA	PZA.	192	MESA DE MADERA 3 MTS.	PZA.	1
SOPERAS TIPO CAMPANA A. INOX	PZA.	24	REFRIGERADORES	PZA.	2
TASONES CON LOGOTIPO	PZA.	111	SOPERA DE 3 LTS.	PZA.	1
TERMO PARA CAFE	PZA.	3	TARJA DE 2 MTS.	PZA.	2
TIJERAS DE MADERA	PZA.	21	SALA DE DAMAS		
TRIPES	PZA.	31	DESCRIPCION	UNIDAD	CANT.
VASO 10 ONZAS	PZA.	1488	BANCAS PEQUEÑAS	PZA.	9
VASO 8 ONZAS	PZA.	553	BARRA PARA TELEFONO	PZA.	1
VASO ITICH BAK	PZA.	68	CENICERO GRANDE	PZA.	1
VASO PARA JOCOQUE	PZA.	96	EXTENSION TELEFONICA	PZA.	1
VASO ROCA	PZA.	130	MESA CHICA DE CENTRO	PZA.	1
SALON BAALBEK			DESCRIPCION		
DESCRIPCION	UNIDAD	CANT.	UNIDAD	CANT.	
ASPIRADORAS	PZA.	1	CENICERO GRANDE	PZA.	1
ASPIRADORAS	PZA.	1	MESA ALUMINIO	PZA.	10
BANCO DE MADERA	PZA.	1	MESA PARA 13 PERSONAS	PZA.	1
BASE PARA MICROFONO	PZA.	3	MESA PARA 2 PERSONAS	PZA.	1
BOCINAS	PZA.	6	MESA PARA 4 PERSONAS	PZA.	10
CONTROL REMOTO	PZA.	1			
CPU CON CD-ROM	PZA.	1			
ESCALERA DE TIJERA CHICA	PZA.	1			
EXTENSIONES	PZA.	3			
EXTINTORES	PZA.	10			
SILLA DE VINIL Y CROMO	PZA.	460			
SILLA NEGRA DELGADA	PZA.	120			
TELEVISOR 14 PULGADAS COLOR	PZA.	1			
TELEVISOR 21 PULGADAS COLOR	PZA.	1			
TRIPLE	PZA.	2			

APÉNDICE B

**Formatos Propuestos Para
Papelería De Control De La Empresa**

ORDEN DE TRABAJO DE MANTENIMIENTO

FECHA

DEPARTAMENTO _____ UBICACIÓN _____

TRABAJO SOLICITADO POR: _____

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO



Centro Libanés

- CARPINTERÍA
- ELECTRICIDAD
- PLOMERÍA
- PINTURA
- MECÁNICA
- HERRAJES
- ALBAÑILERÍA
- _____

COTIZACIÓN EXACTA

OBSERVACIONES

TRABAJO EJECUTADO POR: _____



Etiqueta de carne No.:

Corte:

Peso:

Costo unitario:

Importe:

Proveedor:

Fecha de recibido:

Etiqueta de carne No.:

Corte:

Peso:

Costo unitario:

Importe:

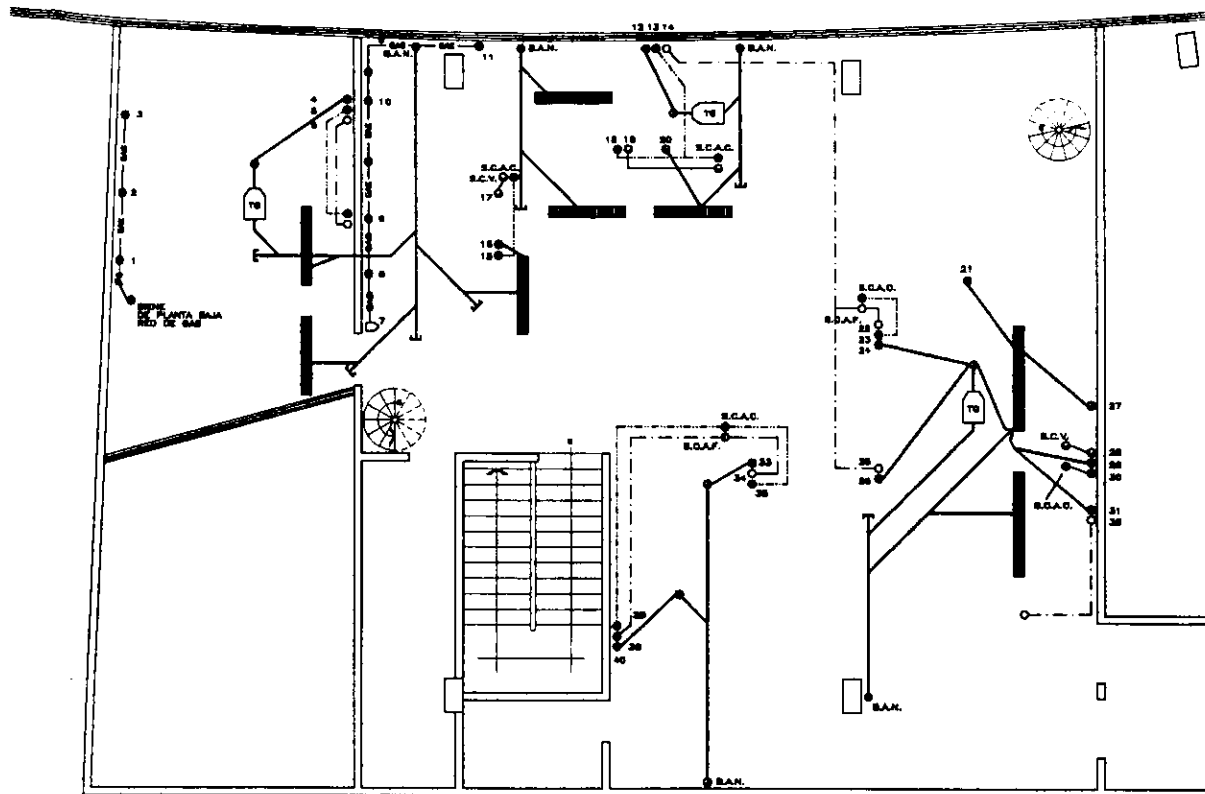
Proveedor:

Fecha de recibido:

APÉNDICE C

Planos actuales de la cocina y Gráfica De Gantt

**Gráfica De Gantt De La Obra
Plano de Distribución (Lay out)
Plano Instalación Electromecánica
Plano Instalación Hidrosanitaria**



SIMBOLOGIA

- S.A.H. TUBERIA SALIDA DE AGUAS RESIDAS
- REJILLA TUBERIA PARA FIBRO
- TUBERIA DRENAJE
- TUBERIA SALIDA AGUA CALIENTE
- TUBERIA SALIDA AGUA FRIA
- TUBERIA SALIDA DE GAS
- TUBERIA SALIDA DE VAPOR
- TV TUBERIA TRAMPA DE GRASAS
- TUBERIA TUBERIA DE AGUA FRIA
- - - TUBERIA TUBERIA DE AGUA CALIENTE
- TUBERIA TUBERIA DE GAS
- TUBERIA TUBERIA DE DRENAJE 2"
- TUBERIA TUBERIA DE DRENAJE 1"
- 94 VALVULA DE PUERTA BALV. ROSSADA
- 95 GAS LLAVE DE SEGURIDAD
- S.C.A.C. TUBERIA SUBE COLUMNA DE AGUA CALIENTE
- S.C.A.F. TUBERIA SUBE COLUMNA DE AGUA FRIA
- S.A.V. TUBERIA SUBE COLUMNA DE VAPOR

NO	DESCRIPCION	ALTURA DE PISO	DIAMETRO	LONGITUD	VALOR	CONDICION A
1	LINIA DE GAS	0.30	1"	88,810	84,388	POBON DOBLE
2	LINIA DE GAS	0.30	1"	81,848	13,068	EXISTENTE
3	LINIA DE GAS	0.30	1"	81,848	13,068	EXISTENTE
4	DRENAJE	0.10	2"			EXISTENTE
5	AGUA CALIENTE	0.30	1/2"			EXISTENTE
6	AGUA FRIA	0.30	1/2"			EXISTENTE
7	GAS LLAVE DE SEGURIDAD	1.80				EXISTENTE
8	LINIA DE GAS	0.30	1"	88,810	84,388	EXISTENTE
9	LINIA DE GAS	0.30	1"	130,173	31,798	EXISTENTE
10	LINIA DE GAS	0.30	1"	188,833	38,483	EXISTENTE
11	LINIA DE GAS	0.30	1"	144,733	38,483	POBON TRIPLE
12	DRENAJE	0.10	2"			EXISTENTE
13	AGUA CALIENTE	0.30	1/2"			EXISTENTE
14	AGUA FRIA	0.30	1/2"			EXISTENTE
15	AGUA CALIENTE	0.10	1/2"			EXISTENTE
16	DRENAJE	0.10	1"			EXISTENTE
17	LINIA DE VAPOR	0.10	1/2"			EXISTENTE
18	AGUA CALIENTE	0.10	1/2"			EXISTENTE
19	LINIA DE VAPOR	0.10	1/2"			EXISTENTE
20	DRENAJE	0.10	1"			EXISTENTE
21	DRENAJE	0.10	1"			EXISTENTE
22	AGUA FRIA	0.30	1/2"			EXISTENTE
23	AGUA CALIENTE	0.30	1/2"			EXISTENTE
24	DRENAJE	0.10	2"			EXISTENTE
25	AGUA FRIA	0.30	1/2"			EXISTENTE
26	DRENAJE	0.10	2"			EXISTENTE
27	DRENAJE	0.10	1"			EXISTENTE
28	LINIA DE VAPOR	0.10	3/4"			MEZA LOZA LIMPIA
29	DRENAJE	0.10	2"			LAVABO DE LOZA
30	AGUA CALIENTE	0.10	1/2"			LAVABO DE LOZA
31	DRENAJE	0.10	2"			MEZA Y
32	AGUA FRIA	0.30	1/2"			TUBERIA DE AGUA CALIENTE
33	DRENAJE	0.10	2"			EXISTENTE CON
34	AGUA CALIENTE	0.30	1/2"			EXISTENTE CON
35	AGUA FRIA	0.30	1/2"			EXISTENTE CON
36	DRENAJE	0.10	2"			TINA DE HIELO
37	AGUA FRIA	0.30	1/2"			TINA DE HIELO
38	AGUA FRIA	0.30	1/2"			EXISTENTE CON
39	AGUA CALIENTE	0.30	1/2"			EXISTENTE CON
40	DRENAJE	0.10	2"			EXISTENTE CON

NOTAS

OBSERVACIONES

EMPRESA: ALIMENTOS CONTEMPORANEOS FLORIDA S.A. DE C.V.


ATENCION: LIC. SOBRIANES

PLANO: PROTECCION DE COCINA

ESC.: 1/50

FECHA: 02. JUNIO 2000

PROYECTO: NUEVO MOTO MARIANA



Centro Libanés

IHS-01

NOTAS:

OBSERVACIONES:

EMPRESA: ALIMENTOS CONTEMPORANEO FLORIDA S.A. DE C.V.

ATENCIÓN: LIC. SOBRIANES

PLANO: PROTECCION DE COCINA

ESC: 1:50

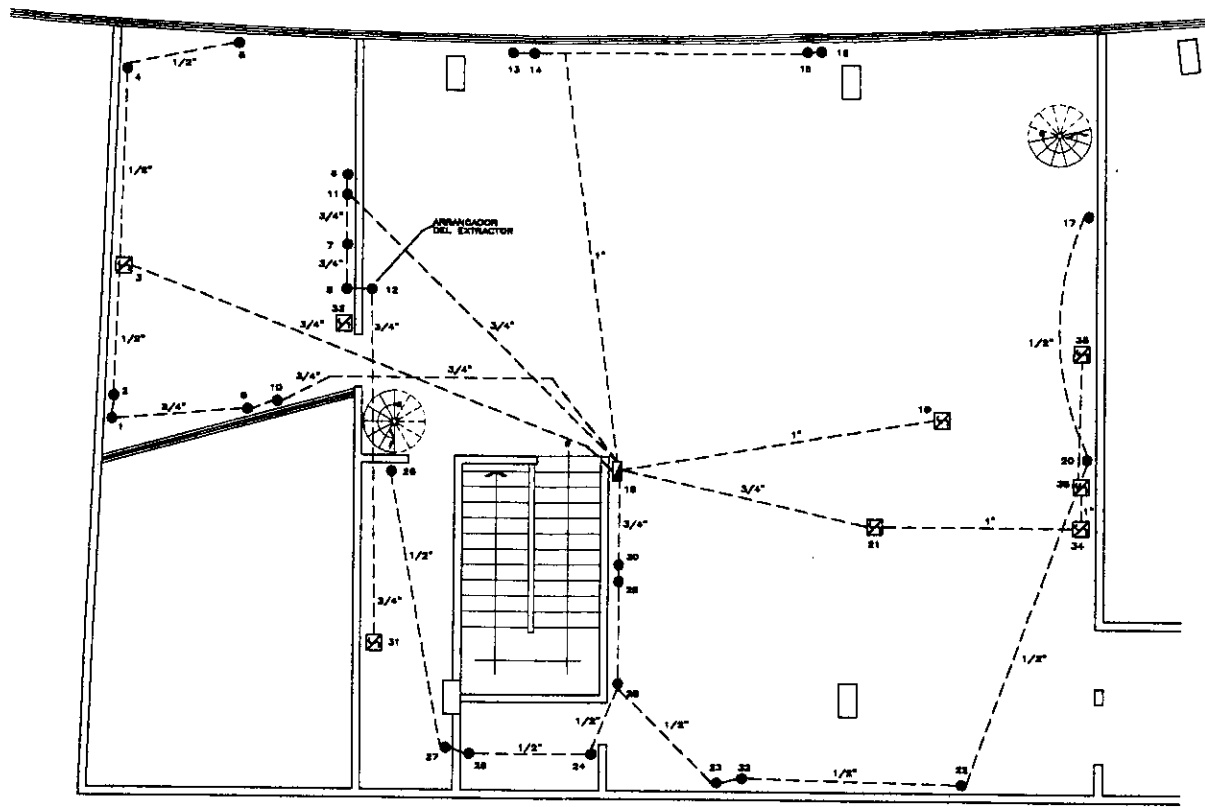
FECHA: 09 JULIO 2000

PROYECTO: MEDIO MUNDO MEXICO



Centro Libanés

IE-01

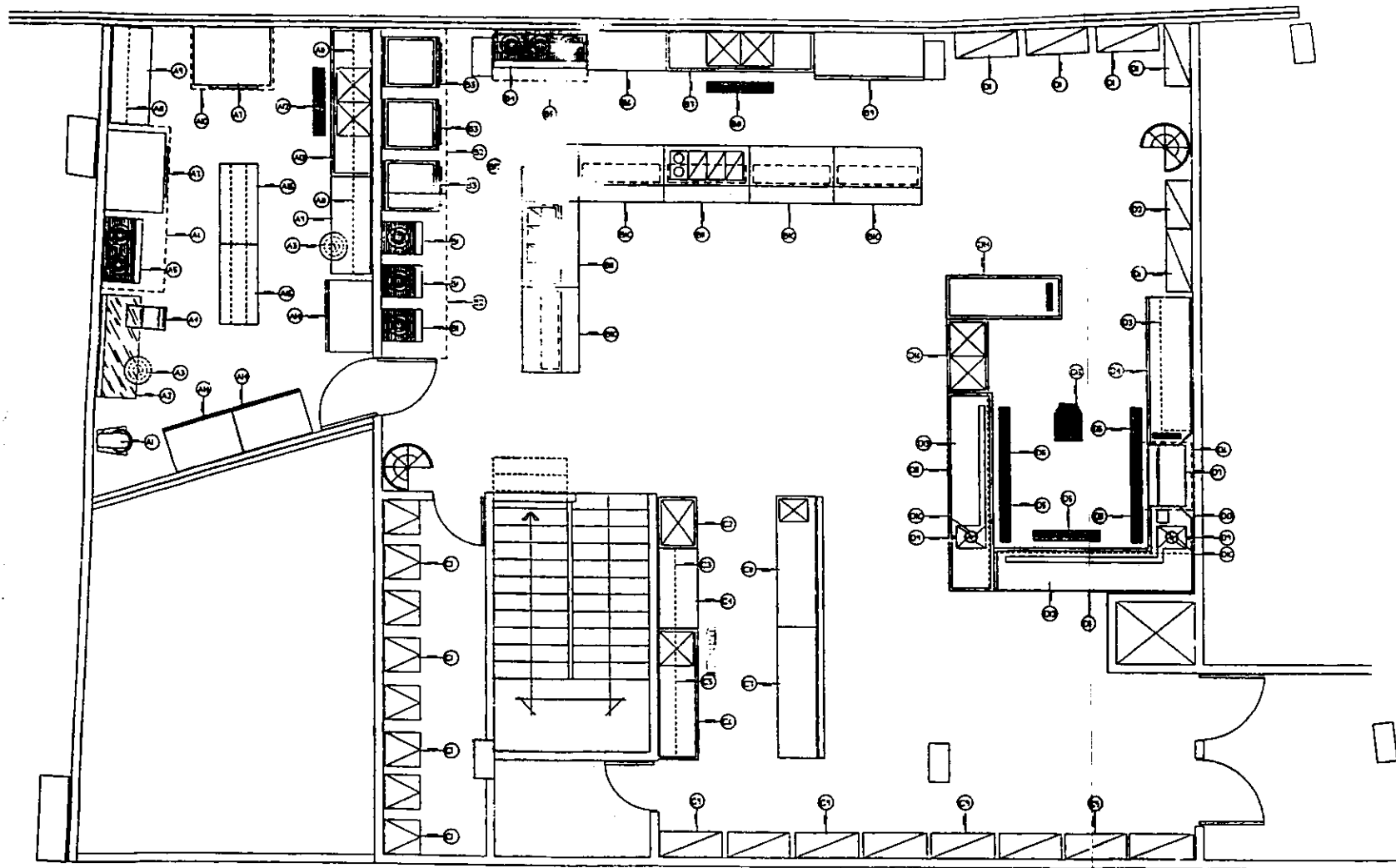


NOTA:
LOS Nº SERAN LOS INDICADOS
DE ACUERDO AL CABLEADO PARA
LA EXTRACCION DE HUMOR Y
GRASES.

SIMBOLOGIA

- CONTACTO ELECTRICO
- ☒ INTERRUPTOR PARA MOTOR
(3 FASES CON NEUTRO Y FERRA)
- - - INDICA TUBERIA POR PISO

Nº	DESCRIPCION	ALTURA DEL PISO (CM)	VOLTAGE	FIBER	DABALLOR
1	DOBLE POLARIZADO	120	127	1	NO IMPORTA
2	DOBLE POLARIZADO	120	127	1	NO IMPORTA
3	INTERRUPTOR PARA MOTOR	180	330	3	NO IMPORTA
4	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	NO IMPORTA
6	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	NO IMPORTA
6	DOBLE POLARIZADO	120	127	1	NO IMPORTA
7	DOBLE POLARIZADO	120	127	1	1/3
8	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	1/3
8	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	1/2
10	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	1/2
11	CONTACTO TRIFASICO	180	330	3	NO IMPORTA
12	DOBLE POLARIZADO	120	127	1	NO IMPORTA
13	CONTACTO 280	38	330	2	NO IMPORTA
14	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	NO IMPORTA
16	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	NO IMPORTA
16	CONTACTO 280	38	330	2	NO IMPORTA
17	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	NO IMPORTA
18	PAJILLA 1/30	180	330	3	3
18	TRIPULADO DE TRIFASICO CON PAJILLA 1/30	180	330	3	3
20	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	NO IMPORTA
21	INTERRUPTOR TRIFASICO	38	330	3	3
22	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	NO IMPORTA
23	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	NO IMPORTA
24	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	NO IMPORTA
26	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	NO IMPORTA
28	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	NO IMPORTA
27	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	NO IMPORTA
28	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	NO IMPORTA
28	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	NO IMPORTA
29	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	NO IMPORTA
29	DOBLE POLARIZADO	38	127	1	NO IMPORTA
30	CONTACTO 280	38	330	2	NO IMPORTA
31	INTERRUPTOR PARA MOTOR	38	330	3	2
32	CONTACTO TRIFASICO	38	330	3	NO IMPORTA
33	INTERRUPTOR P/M	180	330	3	2
34	INTERRUPTOR P/M	180	330	3	NO IMPORTA
38	INTERRUPTOR P/M	180	330	3	NO IMPORTA
38	INTERRUPTOR P/M	180	330	3	NO IMPORTA



PARTIDA PLANO	A REPOSTERIA
A1	BATIDORA HOBART D300-34
A2	MESA DE ANILLO CORIAT ESPECIAL
A3	BOTE DE BASURA CON PATR. CORIAT B8C-LG
A4	CARRO PARA INGREDIENTES CORIAT CC-40
A5	ESTUFON COMERCIAL CORIAT EC-2-T
A6	CAMPANA DE EXTRACCION CORIAT ESPECIAL
A7	HORNO DE GAVETA
A8	REPISA DE PARED CORIAT RPC-170
A9	MESA DE APOYO HAC-140
A10	CAMPANA EXTRACTORA CORIAT ESPECIAL
A11	REPISA DE PARED CORIAT RPC-210
A12	REJILLA PARA PISO CORIAT RIPC-120
A13	FREGADERO DOBLE CORIAT FOSC-310
A14	REFRIGERADOR VERTICAL SOBRINOX RV3-440
A15	MESA DE TRABAJO EN ISLA CORIAT HTRDC-140
PARTIDA PLANO	B SERVICIO BANQUETES
B1	ESTUFON COMERCIAL CORIAT EC-1-T
B2	CAMPANA DE EXTRACCION CORIAT ESPECIAL
B3	ESTUFA PESADA CORIAT 201
B4	ESTUFON COMERCIAL CORIAT EC-2-T
B5	CAMPANA DE EXTRACCION CORIAT CC-110-3V
B6	MESA DE APOYO CORIAT HAC-140
B7	FREGADERO DOBLE CORIAT FOSC-310
B8	REJILLA PARA PISO CORIAT RIPC-120
B9	REFRIGERADOR EXISTENTE
B10	BARRA LISA SERVICIO A MESEROS CORIAT BLSC-M8
B11	BANO MARIA SERVICIO A MESEROS CORIAT BTSC-M8
B12	GABINETE ABIERTO CORIAT ESPECIAL
PARTIDA PLANO	C CRISTALERIA
C1	CARRO PARA CRISTALERIA CORIAT ESPECIAL
C2	TINA PARA HIELOS CORIAT ESPECIAL
C3	REPISA DE PARED CORIAT RPC-140
C4	MESA DE APOYO CORIAT HAC-140
C5	REPISA DE PARED CORIAT RPC-230
C6	FREGADERO SENCILLO CORIAT FOSC-230
C7	CABINETE ABIERTO CORIAT GAC-230
C8	CABINETE CON TARRA CORIAT GTC-230
C9	ANAQUEL PARA ALMACEN CORIAT AAC-80-LG
PARTIDA PLANO	D LAVADO DE LOZA
D1	ANAQUEL PARA LOZA CORIAT ALC-80-A1
D2	ANAQUEL PARA LOZA CORIAT ALC-84-A1
D3	REPISA PARA CANASTILLAS CORIAT ESPECIAL
D4	MESA DE RECIBO LOZA LIMPIA CORIAT MLL-240
D5	REJILLA PARA PISO CORIAT RIPC-20
D6	CAMPANA DE CONDENSADOS CORIAT ESPECIAL
D7	LAVADORA DE LOZA HOBART C14A
D8	BOOSTER HATCO C-30
D9	MANUERA DE PRELAVADO T15 B-88
D10	TRITURADOR DE DESPERDICIOS HOBART FD3/60-1
D11	REPISA PARA MESA TUBULAR CORIAT ESPECIAL
D12	MESA DE RECIBO LOZA SUCIA CORIAT ESPECIAL
D13	MESA DE RECIBO LOZA SUCIA CORIAT ESPECIAL
D14	MESA DE ESCURRIDOR CORIAT ESPECIAL
D15	INTERCEPTOR DE GRASA CORIAT IC-98
D16	FREGADERO DOBLE CORIAT FC-C-80