

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO



DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN  
GESTIÓN HOTELERA

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DEL  
RESTAURANTE “FARSI” UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO EN LA  
PARROQUIA KENNEDY PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE  
ESTANDARIZACIÓN EN SUS ÁREAS

SOFÍA RAQUEL AYALA LEON

DIRECTOR: RUBÉN POZO

QUITO, 2018

## **DEDICATORIA**

Esta disertación va dedicada a mis padres Silvana León, Gustavo Ayala y a mis amigos por ser un apoyo durante toda mi vida profesional y personal.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Silvana León y a Gustavo Ayala, mis padres, porque siempre me han apoyado a cumplir los objetivos que me he propuesto.

Agradezco a Rubén Pozo por su apoyo académico durante toda la carrera y para la realización de este trabajo de disertación.

Agradezco a todos mis amigos que estuvieron conmigo cada semestre y especialmente a los que fueron un apoyo incondicional durante el proceso de realización de esta disertación.

## Índice

1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN .....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.3. OBJETIVOS.....	2
1.3.1.Objetivo General .....	2
1.3.2.Objetivos Específicos.....	2
2. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	2
2.1. Antecedentes .....	2
2.2. Marco Referencial .....	7
2.3. Administración .....	8
2.4. Área de Cocina .....	10
2.4.1.Documentación .....	10
2.4.2.Manipulación de alimentos .....	12
2.5. Manejo de bodega .....	15
2.5.1.Documentación .....	16
2.5.2.Método FIFO .....	19
2.5.3.Almacenamiento .....	19
2.5.4.Proveedores.....	21
2.6. Atención al cliente.....	23
2.6.1.Documentación .....	23
2.6.2.Apariencia personal .....	25
2.6.3.Protocolo de servicio .....	26
3. CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO .....	28
3.1. Enfoque de la investigación .....	28
3.2. Instrumentos de recolección de información.....	29
3.3. Población y muestreo .....	300
3.4. Análisis e interpretación de los resultados .....	311
3.4.1.Área de cocina.....	31
3.4.2.Manejo de Bodega.....	31
3.4.3.Atención al cliente.....	34
4. CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO Y MANUAL PARA EL MANEJO DE PYMES.....	41

4.1. Identificación de problemas y soluciones .....	41
4.2. Propuesta de mejoras para los problemas detectados.....	43
4.2.1.Área de cocina.....	44
4.2.2.Manejo de bodega .....	45
4.2.3.Área de servicio al cliente .....	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	47
Conclusiones .....	478
Recomendaciones.....	478
BIBLIOGRAFÍA .....	50
ANEXOS .....	55
ANEXO 1: Encuesta de satisfacción clientes.....	56
ANEXO 2: Manual para el manejo de Pymes.....	57
Área de Cocina.....	57
Manejo de Bodega.....	66
Área de servicio al cliente .....	70
Check-Lists .....	75

## RESUMEN

La presente disertación evalúa los procesos administrativos y operativos del restaurante “Farsi” ubicado en la Av. Real Audiencia en la ciudad de Quito. El restaurante fue tomado como caso de estudio debido a la alta proliferación de establecimientos turísticos de alimentos y bebidas que ofrecen productos y servicios de baja calidad. Lo cual tiene como consecuencia una percepción negativa por parte de los turistas. Se propone una estandarización de procesos en todas las áreas.

Se inició con un análisis de la situación actual del establecimiento en donde se recolectó la información por medio de observación directa, entrevistas semi-estructuradas y una encuesta. Se procedió con el análisis de las áreas de administración, cocina, manejo de bodega y servicio al cliente, considerando la documentación de apoyo y los procedimientos internos dentro de las mismas. También se realizó una encuesta para definir el nivel de satisfacción actual de los clientes.

Finalmente se desarrolló un manual operativo y administrativo para el manejo del restaurante basado en la mejora continua, el mismo que puede ser adaptado a cualquier establecimiento de alimentos y bebidas según sus necesidades.

**Palabras clave:** Alimentos, bebidas, gestión, manual, mejora, continua.

## ABSTRACT

This dissertation evaluates the management and operational processes of the restaurant “Farsi”, located in Av. Real Audiencia in Quito. The restaurant was elected as a case of study due to the increasing growth of food and beverages touristic establishments that offer low quality products and services, which consequently results in a negative perception from tourists. It is proposed to establish the standardization of processes in every area.

It began with an initial analysis of the current situation of the restaurant, where the information was gathered via direct observation, semi-structured interviews and a survey. Then the administration, kitchen, pantry asset-management and customer service areas were analyzed, considering support documentation and the internal procedures on each of them. Also, a survey was made to determine the level of satisfaction of the costumers.

Finally, an operations and management manual based on continuous improvement was made for the restaurant’s administration, which can also be adapted to any food and beverages establishment according to its needs.

**Key words:** Food, beverages, management, manual, continuous, improvement.

# **1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

## **1.1. JUSTIFICACIÓN**

Según los resultados del folleto de cifras turísticas, realizado por Quito Turismo, el 64% de establecimientos turísticos de Quito ofrece servicios de Alimentos y Bebidas, esta cifra supera a las demás actividades económicas turísticas como agencias de viajes y turismo, alojamiento, transporte turístico y recreación diversión y esparcimiento.(Quito Turismo, 2013) Razón por la cual se considera relevante realizar un estudio enfocado al funcionamiento de un establecimiento de alimentos y bebidas y los procesos internos que se desarrollan previo, durante y después del consumo de un platillo. Y el desarrollo de un manual de manejo de PYMES adaptable a cualquier empresa de alimentos y bebidas.

Las empresas de alimentos y bebidas tienen la errónea reputación de no requerir conocimientos previos para su administración y operación. Razón por la cual las principales razones para el cierre de restaurantes son: falta de conocimiento de administración y negocios, mal manejo de las finanzas y contabilidad, errores en compras, producción y técnicas de servicio, entre otros. (Andrew, 1994)

Se considera importante, una vez determinados los procesos de cada área aplicando conocimientos como administración de alimentos y bebidas, técnicas de servicio, marketing, ventas y comercialización, realizar un análisis profundo para finalmente realizar una propuesta de estrategias de estandarización que puedan ser llevadas a la práctica.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Según el Ministerio de Turismo (2014) existe una proliferación de establecimientos turísticos que ofrecen servicios y productos de baja calidad en Ecuador, por lo que los turistas que visitan el país tienen una percepción negativa de los mismos. Esto se debe a la falta de recursos humanos, económicos y logísticos, la presencia de actividades no establecidas ni delimitadas y la falta de mecanismos de control.

Un restaurante es una empresa y por ende necesita ser administrado como tal, es necesario separar las diferentes áreas dentro de la organización y establecer sistemas de control dentro de cada una para de esta manera mejorar las operaciones. Un claro ejemplo es el caso del diseño

del menú, para esto se realizan reuniones entre gerentes, chefs y meseros en donde se analiza subjetivamente el valor del menú y se proponen modificaciones según el punto de vista de cada uno. Dicho proceso puede ser sistematizado mediante la aplicación de ingeniería del menú logrando así un análisis objetivo por medio de la aplicación de herramientas para establecer valores específicos. (Martini, 2007)

En esta investigación se realizará un análisis de los procesos administrativos y operativos actuales del restaurante para determinar cuáles son los puntos en los que se necesita mejora y se determinarán las posibles soluciones en cada área por medio de la estandarización de procesos. Para esto se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo desarrollar estrategias de estandarización de procesos administrativos y operativos para las diferentes áreas del restaurante “Farsi”?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Desarrollar estrategias de estandarización de procesos operativos y administrativos en el restaurante “Farsi”

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Analizar los procesos dentro de las áreas de gestión y operación del restaurante.
2. Identificar las debilidades dentro de las diferentes áreas del establecimiento aplicando bases teóricas.
3. Desarrollar un manual operativo y administrativo en base a la normativa y teoría para un manejo del restaurante.

## **2. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

El establecimiento se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, en la esquina de la Av. Real Audiencia y Capitán Alfonso Yépez, en el sector centro norte, área conocida por su gran variedad de oferta gastronómica. El restaurante de comida rápida inició su funcionamiento en marzo del 2015. La idea partió de Farhad Ghadiri, el propietario quien es de origen iraní. Su idea fue fusionar la comida tradicional del Ecuador con un toque de especias propias de su país

de origen. La cocina tradicional iraní se caracteriza por el uso de especias como son el azafrán, jengibre en polvo, comino en polvo, nuez fesejun rayada y por el uso de hierbas como son el perejil, cilantro y eneldo. De igual manera se resalta el uso de proteínas un poco menos tradicionales como carne de cordero y el uso del garbanzo como proteína principal dentro de las opciones vegetarianas como lo es el Falafel. (F. Ghadiri, comunicación personal, 11 de Julio de 2018)

Como se indicó previamente el restaurante contaba con un menú de precio fijo al cual, debido a la demanda del mercado y para incrementar sus ganancias, se agregó una variedad de platos de comida rápida. Cabe recalcar que el menú adicional en un inicio fue dirigido principalmente hacia los estudiantes de la “Unidad Educativa María Matovelle” (establecimiento que se encuentra a pocos metros del restaurante) quienes, como recalcó Farhad Ghadiri, no consumían un menú fijo y estaban más interesados en comida barata y rápida. Se fijó el precio para los platos tanto de menú fijo como del menú adicional, basándose en el precio del mercado, es decir, considerando los precios establecidos por la competencia para platos similares o idénticos. (F. Ghadiri, comunicación personal, 11 de Julio de 2018)

Se desglosará el menú en los subgrupos en los cuales está dividido y se proveerá una breve descripción de los platos y sus acompañantes:

<b>Combos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
Combo 1	Menestra de lenteja o fréjol Carne , pollo o chuleta Arroz Maqueño frito Porción de ensalada de la casa (lechuga, tomate, pepinillo, cebolla) Papa cocinada	\$3,80 incluido impuestos
Combo 2 mixto	Menestra de lenteja o fréjol Carne + pollo o chuleta + pollo Arroz Maqueño frito	\$5,80 incluido impuestos

	<p>Porción de ensalada de la casa (lechuga, tomate, pepinillo, cebolla)</p> <p>Papa cocinada</p>	
El combo 3 súper mix	<p>Menestra de lenteja o fréjol</p> <p>Carne + pollo + chuleta</p> <p>Arroz</p> <p>Maqueño frito</p> <p>Porción de ensalada de la casa (lechuga, tomate, pepinillo, cebolla)</p> <p>Papa cocinada</p>	\$7,80 incluido impuestos
Combo 4 Fish	<p>Menestra de lenteja o fréjol</p> <p>Filete de pescado</p> <p>Arroz</p> <p>Maqueño frito</p> <p>Porción de ensalada de la casa (lechuga, tomate, pepinillo, cebolla)</p> <p>Papa cocinada</p>	\$4,90 incluido impuestos
Parrillada personal	<p>Pollo, carne, chuleta, morcilla y chorizo</p> <p>Ensalada de la casa (lechuga, tomate, pepinillo, cebolla)</p> <p>Porción de papas cocinadas</p>	\$8,75 incluido impuestos

<b>Secos</b>	<b>Descipión</b>	<b>Precio</b>
De pollo a la nuez fesejun	<p>Seco de pollo</p> <p>Arroz con azafrán</p> <p>Porción de ensalada de la casa (lechuga, tomate, pepinillo, cebolla)</p> <p>Papa cocinada</p>	\$4,99 incluido impuestos

De carne a las 8 hierbas	Seco de carne Arroz con azafrán Porción de ensalada de la casa (lechuga, tomate, pepinillo, cebolla) Papa cocinada	\$4,99 incluido impuestos
--------------------------	---	---------------------------

<b>Kabab</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
Tradicional (codero)	Dos kababs	\$4,80 incluido impuestos
Pollo	Porción de arroz con	
Carne	azafrán	
Mix (pollo, res y cordero)	Porción de tomates asados	

Debido a la demanda de los estudiantes que frecuentaban la zona, Ghadiri (2018) indica que decidió incorporar un “Menú estudiantil” con opciones que los jóvenes prefiriesen consumir, es entonces que se incorporó platos de comida rápida como: hamburguesa, hotdog, falafel, shawarma, salchipapas, papi-carne, papi-pollo y papas fritas.

<b>Menú estudiantil</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>	
Hamburguesa	Carne molida de res a la parrilla que se sirve en pan blanco de hamburguesa, con una hoja de lechuga, dos rebanadas de tomate, dos aros de cebolla blanca	\$1,50 incluido impuestos	Opción de convertir en
Hotdog	Salchicha cocinada servida dentro de un pan de hot dog	\$1,50 incluido impuestos	
Falafel	Garbanzo molido con especias, se sirve en	\$1,50 incluido impuestos	

	forma de sánduche en pan pita, con dos rebanadas de tomate y lechuga cortada		combo por \$1,50 adicional. ( porción de papas fritas y un vaso de gaseosa)
Shawarma	Pollo marinado con especias y asado en una máquina de shawarma especial, servido en forma de sánduche en pan pita con dos rebanadas de tomate y lechuga cortada	Estudiantil \$1,50 incluido impuestos Normal \$2,50 incluido impuestos Especial \$2,99 incluido impuestos	
Papas fritas	papas fritas	\$1,50 incluido impuestos	
Papi-pollo	Porción de papas fritas + Pollo	\$2,50 incluido impuestos	
Papi-carne	Porción de papas fritas + Carne	\$2,50 incluido impuestos	

<b>Bebidas</b>	<b>Precio</b>
Gaseosas Coca-Cola, Fioravanti sabor manzana y fresa, Sprite, Fanta e Inca cola, Fuze tea y Quíntuple	\$1,25 incluido impuestos
Jugos naturales	\$1,50 incluido impuestos
Agua (Con y sin gas)	\$1,00 incluido impuestos
Cervezas Pilsener regular y light y Club verde	\$2,00 incluido impuestos
Micheladas	\$3,00 incluido impuestos
Jugos con helado de vainilla	\$3,50 incluido impuestos

En cuanto a la distribución de funciones, el propietario Farhad Ghadiri es responsable de todas las áreas. Se recalcó que el restaurante se vio obligado a asignar funciones que no representen un alto grado de responsabilidad a los meseros ya que la rotación del personal es muy alta, la mayoría de empleados trabajan solo 2 o 3 meses y después se van. De forma que no es posible delegar funciones fijas al personal, es por esto que no se los considera como “meseros” sino como ayudantes. (F. Ghadiri, comunicación personal, 11 de Julio de 2018)

## **2.2. Marco Referencial**

Los planes de gestión dentro de los establecimientos de alimentos y bebidas son imperativos para tener un buen resultado final, pueden tener diferentes enfoques dependiendo de los objetivos de la empresa. Castaño (2013) propone un plan de gestión con modelos actuales para aumentar la competitividad en un restaurante que ha cambiado de dueño y que pretende adoptar a un estilo más americanizado. Se realiza el estudio enfocándose en el rol que juega el cliente dentro del modelo de gestión. Se hace hincapié en que si no que los comensales no son agentes externos y deben ser considerados más que únicamente una fuente de ingresos para un restaurante, adoptando un rol participativo dentro de la toma de decisiones dado que el éxito de toda empresa está ligado directamente a satisfacción del cliente.

Además de la administración es preciso manejar de manera correcta las operaciones dentro del restaurante, para esto es necesaria una estructuración de procesos en las diferentes áreas. Se realizó un modelo de gestión para el restaurante “Dieguito” ubicado en Sangolquí en donde se analizó la situación actual identificando las áreas problemáticas y enfocándose en las áreas administrativas, de recursos humanos, marketing, tecnológica y materia prima. Posteriormente se analizan los datos con métodos estadísticos y se propone una estructuración de procesos en todas las áreas. No obstante, Acuña afirma que se debe tomar en consideración el hecho de que en el establecimiento ya existe un control que, a pesar de ser informal, está en funcionamiento. De manera que las propuestas de mejora deben partir de los procesos actuales y no ser un cambio radical. Además de que el objetivo es establecer una estructura basada en procesos y no evaluar las ineficiencias de las ya existentes. (Acuña, 2010)

En el estudio realizado por Gracia y Grau (2007) se pretende determinar qué aspectos de la calidad de servicio establecen la lealtad de los clientes a diferentes establecimientos turísticos. Se concluyó que existen varios elementos que perciben los clientes tanto en restaurantes como

en hoteles. Éstos se dividen en dos subgrupos, tangibles como: diseño, infraestructura, limpieza, entre otros, e intangibles como: la fiabilidad, el correcto funcionamiento de la atención o la empatía. Pese a esto se debe tomar en cuenta que la percepción del cliente es algo subjetivo, por ende, la importancia de cada elemento puede variar, afectando directamente su lealtad hacia el restaurante e influir en la decisión de regresar al establecimiento o recomendarlo. Tal que, si bien los factores tangibles son significativos no se debe restar importancia al factor humano que brinda la experiencia que se está ofreciendo.

### **2.3. Administración**

Para hablar de gestión y organización de empresas turísticas (hoteles y establecimientos de alimentos y bebidas) debemos basarnos en conceptos empresariales básicos puesto que, a pesar de tener características señaladas como productos intangibles o segmento de mercado establecido, sigue siendo en esencia una empresa y se la debe manejar con los mismos principios administrativos.

La administración según Brech (como se citó en Sánchez, 2014, pp.45) es “Un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular de manera eficiente las operaciones de la empresa, para lograr un propósito dado”. Conjuntamente con la administración está la organización de la empresa, la más recomendada debido a que engloba todos los elementos relevantes es la neoclásica, en la que se reconoce el factor humano y las relaciones humanas, y la moderna, que es una combinación de ambas en donde se resalta que una empresa está conformada por metas, estrategias, personas y relaciones humanas; al ser un sistema integral un cambio en uno de estos elementos afectará a todos. (Lerner, 1984)

Dentro de la gestión de restaurantes existen elementos utilizados para lograr los objetivos y las metas planteadas, ese es el caso de la planeación estratégica. Los planes diseñados pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Su propósito es estudiar las posibles causas y efectos de decisiones que se tomen en la actualidad para de esta manera incrementar las oportunidades y disminuir los riesgos a futuro. Para iniciar se establece las metas de la organización y a partir de eso se desarrollan estrategias y políticas para lograr el cumplimiento de las mismas. Éste proceso continuo tiene que ser adaptable a los posibles cambios que puedan surgir durante la aplicación. (Durón, 2009)

Una función administrativa dentro de la gestión en empresas restauranteras es la organización. La misma que consiste en establecer departamentos, puestos, funciones y tareas definidas. Para lograr una organización exitosa es imperativo que exista una división de las responsabilidades; cada empleado dentro de la empresa debe tener claro cuáles son las tareas que debe desempeñar dentro de su puesto de trabajo, como se va a relacionar con las tareas de los otros miembros del equipo y que objetivos cumplirá con estas actividades. (Muñoz, 2017)

La división de responsabilidades consiste en simplificar una tarea en pequeñas tareas más especializadas, agrupar dichas tareas en puestos de trabajo y finalmente asignar a una persona para que las realice. Una vez realizado esto es necesario establecer líneas de autoridad y responsabilidad dentro de cada departamento. La estructura organizativa tiene dos tipos de diferenciaciones:

-Vertical: Establece jerarquías como, por ejemplo: gerente, supervisor, encargado. Cada cargo será responsable de supervisar el correcto desempeño de las tareas de los rangos inferiores y deberá rendir cuentas con los cargos superiores.

-Horizontal: Definida como departamentalización, en donde se pueden diferenciar las varias áreas que comprenden la empresa. (Muñoz, 2017)

“Se consideran empresas de restauración aquellas que se dedican de forma habitual y profesional a ofrecer comida y/o bebidas para consumir dentro del mismo establecimiento, tanto si este es fijo como móvil, estableciendo un precio por los productos ofrecidos.” (Muñoz, 2017, pp.35)

El nuevo Reglamento de Alimentos y Bebidas expedido por el Ministerio de Turismo después de 29 años, clasifica a los establecimientos turísticos en siete categorías: cafeterías, bares, restaurantes, discotecas, establecimientos móviles, plazas de comida y servicios de catering. (Ministerio de Turismo, 2018). “Farsi” se encuentra dentro de las siguientes categorías: De su clasificación, Art 14, es un restaurante.

Restaurante: Establecimiento donde se elabora y /o expenden alimentos preparados. En estos establecimientos se puede comercializar bebidas alcohólicas y no alcohólicas. También podrá ofertar servicios de cafetería y dependiendo de la categoría podrá disponer de servicio de autoservicio. Esta tipología incluye los establecimientos con especialidad de comida rápida. (Mintur, 2018, p.8)

Según el tipo de servicio, Artículo 15, es A la Carta.

Utiliza como instrumento de comunicación y venta de la oferta de alimentos y bebidas, un listado de platos, a través del cual el consumidor hace su elección para seleccionar lo que va a consumir. El personal de servicio es el encargado de ejecutar la atención al consumidor a la mesa. (Mintur, 2018, p.9)

Además de esto en el Artículo 18 en donde se categorizarán a los establecimientos de Alimentos y Bebidas según un sistema de puntuación basado en los requisitos establecidos en el reglamento. Los restaurantes se categorizarán en: cinco, cuatro, tres, dos y un tenedor, siendo 5 tenedores la mayor categoría y 1 tenedor la menor categoría. Los parámetros que se calificarán son: Requisitos de buenas prácticas, 6 puntos, requisitos de servicios 4 puntos y requisitos de infraestructura 2 puntos. (Mintur, 2018). Basándonos en los Anexos planteados por el Reglamento de Alimentos y Bebidas, se categorizó al restaurante “Farsi” como un restaurante de 3 tenedores con un menú a la carta.

## **2.4. Área de Cocina**

### **2.4.1. Documentación**

Para garantizar un alto grado de calidad del producto final dentro de un restaurante es necesario llevar un riguroso control en la producción de alimentos y bebidas. El documento de apoyo principal, que se implementa para este propósito es la receta estándar, según (Vera, 2012) es el modelo cuantitativo y valuado de los productos (alimentos y bebidas) en cuanto a materias primas, peso y medidas. Las mismas son realizadas en conjunto entre el chef principal y le gerente de A y B del establecimiento, para conocer el consumo por plato, proceso de compras, presupuestos y a su vez tener un mejor control de inventarios. Se caracteriza por englobar todo lo referente al plato, es decir: nombre del plato o bebida, gramaje o peso, ingredientes, preparación y proceso de producción. Una receta estándar debe contener la siguiente información: los ingredientes, fecha de elaboración y porcentaje de variación que implica cualquier cambio en precios, impuestos, costo de transporte, entre otros. Se calcula el costo total de materias primas, a partir del cual se obtiene el costo por porción y finalmente se



Nombre del Plato:		Porciones	Fecha:	
Referencias de calidad: <b>1</b>				
Composición:	Gramaje	Precio Unitario	Valor	Observaciones
<b>2</b>		<b>5</b>		<b>6</b>
Costo sin IVA				
Precio de venta sin IVA				
Progresión del trabajo <b>3</b>		Presentación <b>4</b>		

Feijoó, J. (2018). *Alimentos y Bebidas. Su gerenciamiento en hoteles y restaurantes.*

[Ficha Técnica] Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/reader.action?docID=5486876&query=costos%20en%20alimentos%20y%20bebidas&fbclid=IwAR1MuDY0xvp2u5ZSElJzyCl1e6A-no62Nj65I3WE4raIGgyZTBqCMdlX0dfE>

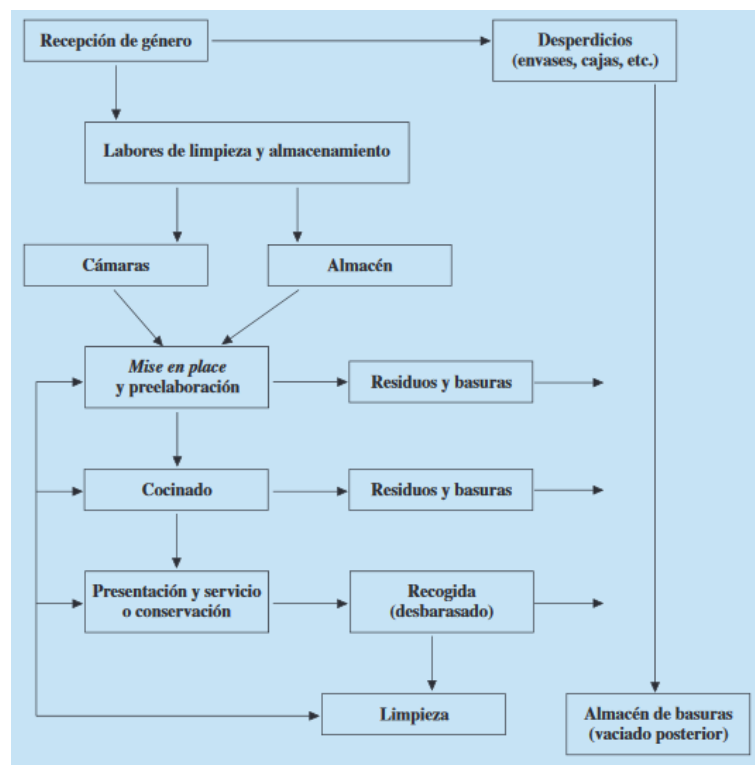
#### 2.4.2. Manipulación de alimentos

Para la transformación inicial de materias primas existen varios sistemas de trabajo que se pueden realizar previo a la preparación de las recetas, que ayudan a garantizar la calidad del producto final y optimizan el proceso de preparación. Basándose en el flujograma de “marcha en adelante” o *Mise en place* planteado por Gil (2012b) se puede ver el funcionamiento dentro de la cocina tradicional. Inicia por la recepción de mercancías, y el manejo de desperdicios (empaques, fundas, etc.). Se procede al almacenamiento de mercancías, en este paso se incluye la limpieza de la materia prima y la separación por porciones y el correcto almacenamiento hasta su utilización.

Posterior a esto está el proceso de pre elaboración en donde también se producen desechos, en su mayoría orgánicos, también se reconoce a esto como la puesta a punto previa al servicio, es en donde el jefe de cocina repasará la perfecta organización de todo previo al servicio y los puntos que se deben considerar para evitar que el servicio presente complicaciones son: planchas calientes, fogones encendidos, vajilla lista, pre elaboraciones correctamente almacenadas y clasificadas según su temperatura, los utensilios a mano correctamente limpios y listos para su uso, los elementos de decoración colocados en la zona de emplatado, y las salsas colocadas en las zonas correspondientes (refrigeración, baño maría,

etc.) y lo más importante, que todas las zonas de trabajo y montaje estén completamente limpias. (Gil, 2012b)

La manipulación posterior es al momento de cocción y transformación seguido del proceso de presentación y servicio. El jefe de cocina leerá las comandas y los diferentes cocineros iniciarán el proceso de transformación y suministrarán los platos al jefe para que él cumpla con el proceso de revisión y toques decorativos. Ambos procesos deben desempeñarse de manera seria y silenciosa ya que la menor distracción puede comprometer el resultado final. (Gil, 2012a) (Gil, 2012b)



Gil, Alfredo. (2012a). *Proceso de prelaboración y conservación en cocina* [Esquema del funcionamiento de una cocina por el procedimiento de la marcha adelante]. Recuperado de: <http://www.digitaliapublishing.com/visor/28551>

Finalmente el desbarasado del lugar de trabajo, limpieza y manejo de desechos. Una vez que se culmina con la realización de todas comandas se da por finalizado el servicio y es entonces cuando los ayudantes limpiarán las instalaciones, mientras que el jefe de cocina realizará una revisión de las existencias de los géneros disponibles para determinar si es necesario realizar un pedido para los géneros cuyo stock este bajo. El sistema planteado por Gil (2012b) es recomendable ya que los circuitos dentro del mismo no se cruzan y dentro de

cada micro proceso se pueden identificar los procesos de entrada, manipulación de alimentos, procedimiento de almacenamiento y manejo de desechos incluyendo reciclaje. Cabe resaltar que los alimentos crudos contienen agentes patógenos que pueden contaminar los alimentos cocinados, durante la producción en el área de cocina se ensucian utensilios, herramientas y maquinaria e instalaciones, estos deben ser limpiados adecuadamente para evitar contaminación cruzada, proceso que se produce cuando los contaminantes se transfieren de un alimento a otro a través de utensilios, equipos, superficies o manos. Gómez (2016) plantea las siguientes medidas preventivas: Evitar el contacto entre alimentos crudos y cocinados, es decir, no utilizar los mismos utensilios para alimentos crudos y cocinados y realizar una correcta limpieza de utensilios. Cada vez que se haga una rectificación de una receta es imperativo usar un cubierto limpio. Las frutas deben lavarse en una superficie específica para esto puesto que pueden quedar pesticidas que en caso de ser ingeridos pueden ocasionar trastornos, se debe utilizar agua potable para lavar frutas y verduras y se recomienda también utilizar desinfectante. Limpiar con agua potable todas las superficies de trabajo después que hayan estado en contacto con los alimentos crudos y antes de utilizarlas con alimentos cocinados. Implementar una cultura de lavado de manos en el personal puesto que las manos pueden transportar agentes patógenos de un alimento crudo a uno cocinado.

Según Gil (2012a) el proceso de preparación de alimentos es realizado tanto en establecimientos familiares como en establecimientos hoteleros y de alimentos y bebidas. Se resaltan los puntos relevantes en común y son:

Trabajos de preparación: lavar, poner en remojo, ablandar, limpiar y pelar.

Trabajos de acondicionamiento: cortar, rallar blanquear, etc.

Trabajos de cocción: cocer, escalfar, asar, emparrillar, freír, etc.

En los restaurantes de comida rápida los clientes tienen una característica común que sin importar el plato que ordenen desean rapidez, y esto es en lo que se debe basar el servicio, no obstante la prestación de un servicio veloz no implica que se disminuya la calidad, sino un grado de sofisticación menor y mayor agilidad. Para asegurar esto se pondrá énfasis en dos puntos: *mise en place* e higiene. Considerando que usualmente debido a la alta afluencia de clientes la higiene suele ser descuidada. Iniciaremos con la descripción de la composición de un plato combinado, son aquellas elaboraciones culinarias que en un plato único llevan como

elemento principal una carne o pescado, acompañado de guarnición, generalmente verduras, patatas, huevos, arroces, etc. (Charquero, 2017)

Resaltaremos sus características principales que son: la combinación de alimentos que los conforman deben ser armónicos con respecto al sabor y textura, su rapidez para la preparación ya que emplean técnicas de cocina muy sencillas como plancha, asado o freidora, deben tener un equilibrio nutricional en el que el ratio entre proteína, carbohidratos, vegetales y hortalizas sea el adecuado, se pueden consumir como almuerzo o cena y pueden ser ofertados al mercado a un precio fijo global en el que incluya bebida y postre o se los puede vender solos. (Charquero, 2017)

## **2.5. Manejo de bodega**

Una correcta gestión de mercancías necesariamente debe aplicar un sistema de control de las mismas, para esto es recomendable llevar un control de inventarios. Se entiende por inventarios a todos los bienes y/o productos pertenecientes a la empresa empleados para la venta o, como es en el caso de los restaurantes, que son parte de una cadena de producción o transferencia. (Granados, Latorre y Ramírez, 2005). La importancia de la contabilización de inventarios se puede resumir en tres puntos que son: La determinación de la utilidad, la identificación del costo total de productos para la venta y su rotación, permite detectar faltantes continuos o sistemáticos niveles de deterioro u obsolescencia.

La política de inventarios que se aplique dentro del establecimiento tiene un gran impacto en la toma de decisiones puesto que responde a las preguntas de cuándo y cuánto ordenar y cuánto se debe mantener en el inventario, estas son decisiones que están ligadas directamente a la atención fijada en la satisfacción de la calidad y de los clientes, empleados y proveedores. Se deben establecer límites para entregas, inventarios, tamaños de las órdenes de compra. Podemos resaltar los propósitos de los inventarios, entre ellos están, proporcionar y mantener un buen servicio al cliente, mantener un flujo uniforme en el proceso productivo, proteger contra la incertidumbre de la oferta y la demanda. (Johnson, P., Leenders, M., y Flynn, A., 2012)

Para un manejo más organizado del inventario es recomendable que tenga subgrupos que se ajusten a las necesidades del establecimiento, pueden ser perecederos, aquellos de corta duración que necesitan refrigeración para su conservación: carnes rojas, aves, pescados, frutas

y verduras, lácteos, huevos, pan; y no perecederos, aquellos que no requieren refrigeración para su conservación y se almacenan a temperatura ambiente: granos, arroz, condimentos, bebidas. (Vera, 2012)

### 2.5.1. Documentación

Es necesario que exista un procedimiento de compras detallado de todos los artículos. Parte de un inventario inicial que es la existencia restante del periodo anterior para continuar con la operación. Considerando eso se establece la necesidad de adquisiciones basadas en la existencia disponible, el nivel de producción y eventos a realizar, esto dependerá del sistema de compras adoptado por el establecimiento que puede ser diario, semanal o mensual. Entonces se llenan las requisiciones, que son pedidos realizados por las diferentes secciones que requieren materia prima, productos terminados o suministros. El documento de apoyo utilizado en este caso es una orden de compra, a continuación, se presenta un modelo:

<b>RESTAURANTE SOCIAL</b>		
Orden de compra No. _____		
Proveedor _____	Tels.: _____	Día ___ Mes ___ Año ___
Dirección _____	Medio Transporte: _____	
Contado: _____	Plazo: _____	
Cantidad	Unidad	Descripción
Firma autorizada: _____		

Vera, R. (2012). *Costos aplicados en hotelería, alimentos y bebidas*. [Orden de compra]. Recuperado de: [http://www.digitaliapublishing.com/visor/29903?fbclid=IwAR1JaggAJx6QVnlgwJFoHX\\_jk7TTwkVAj8MNfd1YDMrTcOguwXZekeN5Y9Ip239](http://www.digitaliapublishing.com/visor/29903?fbclid=IwAR1JaggAJx6QVnlgwJFoHX_jk7TTwkVAj8MNfd1YDMrTcOguwXZekeN5Y9Ip239)

Según Vera (2012) es importante recordar que las cantidades pedidas deben ser suficientes para satisfacer las necesidades previstas hasta el fin del ciclo de producción, buscando funcionalidad y eficiencia para evitar varios pedidos el mismo día y pérdida de

tiempo y dinero. De igual manera dentro de bodega se deben tener documentos de entrada que servirá como soporte físico al momento de hacer requisición de producto o auditorías internas. Se presenta un formato modelo que puede ser adaptado según las necesidades de los diferentes establecimientos, pero debe contener la información básica: cantidad, unidad, descripción, valor, fecha de recepción y responsable que recibió el pedido o que tomó el pedido.

<b>RESTAURANTE SOCIAL</b>					
Entrada al almacén No. _____					
Proveedor _____		OC No.: _____		Día ___ Mes ___ Año ___	
Su fra. No. _____		Condiciones _____			
Código	Cantidad	Unidad	Descripción	Vr. und.	Valor
Recibi: _____			Registro: _____		

Vera, R. (2012). *Costos aplicados en hotelería, alimentos y bebidas*. [Modelo de entrada a almacén o bodega]. Recuperado de: [http://www.digitaliapublishing.com/visor/29903?fbclid=IwAR1JaggAJx6QVnlgwJFoHX\\_jk7TTwkVAj8MNfd1YDMrTcOguwXZekeN5Y9I](http://www.digitaliapublishing.com/visor/29903?fbclid=IwAR1JaggAJx6QVnlgwJFoHX_jk7TTwkVAj8MNfd1YDMrTcOguwXZekeN5Y9I) p242

Se manejarán tres copias de las fichas de entrada, la original irá al departamento de contabilidad para registrar la entrada al inventario, el pago y se adjuntará la factura del proveedor junto con la orden de compra original. Para de esta forma generar la orden de pago o cheque. La primera copia de quedará en el departamento de costos como registro y la segunda copia se mantendrá almacenada dentro del departamento de bodega como medio de control. (Vera, 2012)

En las fichas de entrada es recomendable especificar también un control de calidad en donde se compruebe que cumplan con las condiciones requeridas y finalmente una referencia de ubicación de los artículos. Hay dos formas de entrada que son: por distribuidores o proveedores, dentro de esta clasificación podemos incluir las compras directas; por regulación

e inventarios, que ocurre cuando existe una reposición de nuevos artículos de mercancía faltante para mantener un funcionamiento normal. (Ocaña, A. y Rey, L., 2011)

Las compras de contado o compras directas, son aquellas que ocurren en caso de emergencia por falta de existencia en la bodega. Dichas compras implican riesgos como el incremento de precios, disminución de calidad, pérdida de tiempo en el proceso de compra y la susceptibilidad a eventos imprevisibles. Y se las puede evitar con una planeación adecuada y un manejo correcto de inventarios. Sin embargo, en medianas empresas se suele destinar un fondo permanente específico para este tipo de compras y también se aplican documentos y procedimientos de control en donde se especifica un responsable para de esta forma llevar un control que pueda ser verificado y sustentado al fin del periodo productivo.

También es imperativo llevar a cabo un registro de todos los movimientos de salida, lo mismo que se documentan en una ficha de salida en donde se debe especificar la siguiente información: datos de la persona que hace el retiro del producto, la cantidad retirada, para que propósito se retira el producto, fecha, firma del responsable y firma de quien autorizó el retiro. Y las razones para justificar un retiro de mercancía son: devolución, regulación de inventarios, movimiento a otro almacén de la empresa, uso dentro del departamento de cocina. (Ocaña, A. y Rey, L., 2011)

Para simplificar el rastreo tanto de movimientos de entrada como de salida, se puede combinar la información relevante de ambas fichas para que el o los responsables puedan acceder a la información necesaria de cada producto por medio de un solo documento. A continuación, se presenta un modelo una ficha de valoración de existencias en donde podemos ver la fecha, proveedor, entradas, salidas y existencias. Dicha ficha deberá ser actualizada cada vez que exista una modificación con un género, y se especificará la cantidad que entró o salió y cuál es la existencia final después de la respectiva modificación.

Ficha valoración de mercancías								Producto: Ref.: Método de valoración:		
Fecha	Proveedor	Compras/Entradas			Ventas/Salidas			Existencias		
		Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total	Cantidad	Precio	Total

Feijoó, J. (2018). *Alimentos y Bebidas. Su gerenciamiento en hoteles y restaurantes*. [Ficha de valoración de mercancías] Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/reader.action?docID=5486876&query=costos%20en%20alimentos%20y%20bebidas&fbclid=IwAR1MuDY0xvp2u5ZSEIJzyCl1e6Ano62Nj65I3WE4raIGgyZTBqCMdIX0dfE>

### 2.5.2. Método FIFO

El método de manejo de entradas y salidas FIFO, por sus siglas en inglés “First In, First Out”, primeros en entrar primeros en salir, plantea que las existencias de los productos que llegan antes sean las que salgan en primer lugar. Las ventajas de su implementación dentro de un establecimiento de alimentos y bebidas son que se disminuyen las pérdidas por vencimientos en la caducidad de los productos perecibles, el stock siempre es fresco y actualizado y se disminuye la obsolescencia ya que se da prioridad de salida a los elementos más antiguos. Para una correcta valoración de existencias con el criterio FIFO se debe llevar un registro de todas las entradas y salidas con el número de unidades y su precio. (Solórzano, 2018)

### 2.5.3. Almacenamiento

El propósito de la conservación de alimentos es evitar las alteraciones en las características iniciales de un producto: olor, color y sabor y se puede efectuar siguiendo distintos procedimientos. En los medios físicos los agentes principales de conservación son el frío, el calor y la deshidratación. Una de las formas más comunes de conservación con frío es

la refrigeración y la congelación, los géneros se conservan entre 1 y 7° C. En la congelación se puede hacer referencia a los dos tipos en los cuales no es necesario el uso de químicos o equipamiento, y estos son: por contacto directo, cuando existe contacto entre el producto y el refrigerante, es decir, una superficie fría hace contacto con el producto para extraer el calor. Y por contacto indirecto, cuando el material del envase hace de escudo de forma que no existe contacto directo entre el producto y el refrigerante. (Gil, 2012). Por motivos de seguridad alimentaria cada género debe ser almacenado dentro de un rango de temperatura específico que evitará la proliferación de bacterias y ayudará a una conservación prolongada.

<b>Producto</b>	<b>Temperatura</b>
Pescados y mariscos:	entre 1 y 2 °C
Carnes y Aves:	entre 1 y 3°C
Frutas y verduras:	entre 4 y 7 °C
Lácteos, huevos y fiambres:	entre 4 y 6°C

Además de esto existen otros factores que afectan la conservación de un producto como variación en la humedad, temperatura, luz, nivel de CO<sub>2</sub> y de oxígeno, por lo cual es importante la implementación de envases adecuados preferentemente de plástico (bolsas de vacío, envases de plástico) o recipientes de vidrio. Y la higiene de los equipos de conservación, es decir, mantenerlos en perfectas condiciones siguiendo procedimientos básicos como: cerrar perfectamente las puertas para evitar la pérdida de frío, desconectar periódicamente para limpiar el interior, verificar correcto funcionamiento de ventiladores para prevenir la formación de capas de hielo o escarcha, limpieza diaria para evitar la formación de bacterias y microorganismos, revisar el estado de las gomas de las puertas, motores, ventiladores, y finalmente revisar los productos estén envasados en condiciones idóneas y debidamente etiquetados para manejar una correcta rotación de inventarios.(Gil, 2012a) (Ocaña, A. y Rey, L., 2011)

Si bien existe una amplia variedad de formas de conservación que dependerá del tipo de alimentos, sus características y las indicaciones del distribuidor, existen normas básicas que se deben aplicar:

- No mezclar alimentos crudos con productos cocinados o con embutidos, para evitar la contaminación

- Conservar los productos perecederos refrigerados
- Mantener los productos no perecederos en un lugar con características apropiadas, es decir, seco, sin exposición a luz solar y sin cambios bruscos de temperatura.
- Separación correcta de materia prima (carnes rojas, pescados, lácteos, verduras, etc.)
- No romper la cadena de frío ni volver a congelar un producto congelado con anterioridad. Gil (2012a)

La rapidez con la cual se deteriora un alimento nos ayuda a distinguirlos entre: alimentos de deterioro rápido, son aquellos cuyas propiedades organolépticas cambian en un espacio breve de tiempo porque su composición propicia el desarrollo veloz de microbios y necesitan un sistema de conservación específico, dentro de esta clasificación tenemos a carnes, huevos, lácteos, hortalizas y frutas. Por otro lado tenemos los alimentos de difícil deterioro, que son aquellos que han pasado a través de un tratamiento especial de conservación y que no requieren un sistema de conservación, aquí se encuentran las conservas, aceites, legumbres, harina, sal, azúcar, especias, entre otros. (Gil, 2012a)

#### **2.5.4. Proveedores**

Feijoó (2018) afirma que una buena relación con los proveedores es un punto clave para el correcto manejo de bodega y rotación de inventarios, para ello es necesario captar proveedores que se ajusten a las necesidades de nuestro establecimiento. Se detallan algunas condiciones que se recomienda tomar en cuenta al momento de escoger los proveedores. El mayor desafío es encajar las necesidades de la organización con lo que el mercado puede proporcionar.

La elección de un proveedor debe basarse en un conjunto sólido de criterios fundamentales que pueden incluir estatus financiero, organización y administración, reputación sistemas, cumplimiento de procedimientos, facilidad de comunicación, relaciones laborales y ubicación. (Johnson, et al., 2012)

La localización, es un factor relevante puesto que dependiendo de las políticas del proveedor generalmente habrá un costo adicional por transporte o por entrega, por lo que es recomendable buscar proveedores en sectores cercanos al lugar de trabajo. Forma de pago, se debe especificar cuál será la forma de pago a efectuar para cada producto ya que por medio de ellas podemos negociar descuentos y bonificaciones. Calidad, este factor es más difícil de

determinar en primera instancia por lo que será necesario comprobar durante los primeros meses de prestación del servicio. Se espera consistencia en la calidad del producto, puntualidad en el servicio y precios competitivos. Las consideraciones complementarias a tomar en cuenta pueden ser si ofrecen descuentos, bonificaciones o auspicios. (Johnson, et al., 2012)

Adicionalmente es recomendable tener tres opciones de proveedores para cada familia de productos para de esta forma poder realizar una comparación de las distintas calidades, precios, formas de pago, frecuencia de entrega y rapidez de respuesta en caso de un pedido de reposición de materia prima no previsto. (Feijóo, 2018)

Considerando que los tratos previos con los proveedores hayan sido satisfactorios, se espera que las operaciones futuras puedan proporcionar de igual manera una experiencia satisfactoria, de forma que si los proveedores actuales son gratos se puede esperar contratos adicionales como recompensa con su correcto desempeño. En caso de no encontrar un proveedor satisfactorio, el gerente tiene la alternativa de realizar un rediseño o una re especificación de requerimientos para encontrar una fuente conveniente. (Johnson, et al., 2012)

Para la identificación de las fuentes potenciales para satisfacer una nueva necesidad o requisito se puede seguir el proceso planteado por Johnson, et al. (2012). Se inicia evaluando si el producto necesario se puede elaborar internamente, de ser positivo entonces optar por fabricarlo en el establecimiento, de no ser posible, es necesario comprarlo. Entonces hay que cuestionarse ¿Puede un proveedor actual satisfacer la necesidad?, se debe considerar si un proveedor puede suplir la necesidad o de ser el caso, si dos o más proveedores actuales pueden suplir las necesidad. Si ninguno de los casos es posible entonces será necesario encontrar un nuevo proveedor potencial para suplir la nueva necesidad.

También es importante evaluar el desempeño de los proveedores regularmente para mantener un nivel de calidad. Dicho proceso puede ser informal o altamente estructurado y formalizado, esto dependerá del establecimiento. Algunos factores a considerar son, puntualidad en las entregas, número de rechazos, aumento de ventas, tiempo de ciclo de prestación del servicio, entre otros. Se recomienda la creación de una tarjeta de evaluación para cada proveedor en donde se puede incluir un resumen del desempeño en relación al costo, calidad, puntualidad, variación de montos con respecto a las tarifas negociadas en los contratos y el cumplimiento de las diferentes especificaciones de los acuerdos formales como por ejemplo días de pedido y entrega y cantidades mínimas. Para establecimientos pequeños la

información se puede obtener a partir de conversaciones durante interacciones entre el abastecedor y los empleados. (Johnson, et al., 2012)

La trayectoria de desempeño de la puntualidad de las entregas de un proveedor se considera tan importante como la calidad del producto mismo, y debe ser supervisado rigurosamente y puede ser rastreado con facilidad si existen buenos registros de entrega y recepciones.

## **2.6. Atención al cliente**

Dentro de la restauración el servicio al cliente engloba a todas las actividades mediante las cuales la empresa tiene contacto directo con el cliente, es por medio de esto que se logra la fidelización del cliente. Incluye todo el proceso de entrega de información, manejo de reclamos y recomendaciones y mejoras post-venta. En los restaurantes los meseros serán los principales responsables de esta área siendo ellos quienes dispensen el trato a los clientes y quienes introduzcan nuestros platos a los comensales. (Couso, 2005). Hay una serie de actividades que forman parte del servicio al cliente entre ellas está: la bienvenida, presentación, asesoría con el menú, recomendaciones, toma del pedido, cobro, facturación, despedida.

Según Pratten (como se citó en Gustafsson, Ostrom, Johansson y Mossberg, 2006) los meseros generalmente reciben un entrenamiento mínimo, y las investigaciones sobre el tema son escasas, a pesar de que el desempeño de los meseros es crucial para la experiencia percibida por el cliente. De manera que la gerencia debe preguntarse: ¿Cuáles son las necesidades de mis clientes?, ¿Qué tipo de personal tengo?, ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?, ¿En qué áreas necesitan más entrenamiento?, ¿Quién está desempeñando qué funciones y en qué momento? Todas estas preguntas deben ser respondidas con el fin de asegurar una experiencia positiva en el momento de contacto con el cliente y la prestación del servicio.

### **2.6.1. Documentación**

El soporte documental interno que se utiliza en el servicio al cliente es la comanda, el responsable es el jefe de sector o mesero en donde se plasma la petición del cliente de los productos que componen la oferta del establecimiento. Esto ayuda a controlar los platos vendidos un mejor control del inventario. Este documento consta de original y dos copias, el original se entrega a cocina, para la preparación de pedido, la segunda copia se archiva para

llevar un control diario del consumo de los productos utilizados y la última copia se emplea para que el inicio del proceso de elaboración de la factura. (Ocaña, A. y Rey, L., 2011)

Los datos que se deben ver reflejados en la comanda son: fecha, número de mesa, para poder ubicar la orden el caso de que exista más de una persona asignada a las mismas mesas, número de personas, es decir, el número de comensales sentados en la mesa, esto es útil pues se pueden identificar errores entre el número de platos pedidos y el número de personas, sin embargo este no siempre es el caso ya que pueden ordenar platos para compartir o pueden haber comensales que no coman nada. Los platos pedidos por los comensales y la cantidad de cada uno, la posición numérica de cada persona irá posterior a la cantidad y nombre del plato solicitado para que el mesero sepa a qué cliente entregar cada plato. Y el nombre de la persona que toma la comanda y firma, para de esta manera conocer quién fue el responsable de la toma del pedido de una mesa específica, esto es útil en caso de que varias personas sean las encargadas de tomar las comandas, así se puede aclarar cualquier duda o queja que se pueda presentar. (Gil, 2012b) Se presenta un ejemplo de lo previamente descrito:

CANTIDAD	CONCEPTO	IMPORTE
1	Spaghetti 2	
2	Ensalada 1.4	
1	Salmorejo 3	
<hr/>		
1	Pintada 4	
1	Lubina 2	
1	Carpaccio 1	
1	Salmón 3	60.-
<hr/>		

Gil, A. (2012). *Procesos de la elaboración culinaria*. [Modelo de comanda] Recuperado de: <http://www.digitaliapublishing.com/a/28556/procesos-de-elaboracion-culinaria.-libro-del-alumno>

El circuito para la toma de la comanda variará según las normas establecidas dentro de cada establecimiento más existen algunos procedimientos que pueden facilitar el resultado final. Entre estos están: la toma del pedido se realizará siguiendo en sentido inverso a las agujas del reloj, partiendo desde el anfitrión lo cual evitará que al momento de entregar los

platos el mesero deba preguntar a todos los comensales quién ordenó qué, después de la toma de comanda se recogerán las cartas, en caso de que el cliente decida hacer modificaciones en el pedido será necesario la realización de una nueva comanda que se entregará a cocina, de igual manera si después de que la comanda principal ha sido entregada a cocina, el cliente decide agregar otro plato, se realizará un nuevo pedido con una nueva comanda. (Vaquero, 2013)

### **2.6.2. *Apariencia personal***

La apariencia personal no se refiere únicamente a la vestimenta sino que también se refiere al lenguaje, los gestos y la comunicación tanto verbal como no verbal. Según Ruiz (2011) el uniforme es uno de los elementos que generalmente no recibe la atención debida, es necesario que los empleados porten el uniforme de manera correcta, y se recomienda seguir las siguientes consideraciones:

- El uniforme debe estar completo y limpio en toda ocasión
- Se debe usar zapatos cerrados cómodos que de igual manera siempre deben estar limpios y en buen estado, deben tener suela antideslizante para evitar resbalones.
- Los accesorios como pendientes, collares y pulseras no están permitidos puesto que pueden “engancharse” y causar accidentes. La única excepción aceptable es el anillo de casados.
- Se usarán calcetines de color negro o blanco, dependiendo de los colores del restaurante, pero debe ser el mismo color para todo el personal.

Adicional a esto en cuenta a la higiene y el cuidado personal, se requiere:

- Limpieza personal diaria y escrupulosa
- Uso de desodorante
- En el caso de los hombres, afeitado diario
- Evitar el exceso de perfume y maquillaje
- Uñas debidamente cortadas y limpias, prohibido el uso de esmalte de uñas, ya que puede caer en la comida
- Cabello limpio y recogido, no se permite el uso de flequillos y los ganchillos utilizados deben ser de colores discretos

### 2.6.3. *Protocolo de servicio*

Todo proceso de servicio inicia con el pre servicio, el mismo que consiste en la preparación de todos los equipos, materiales y elementos que serán necesarios posteriormente durante la prestación de servicio. Incluye el montaje se comedor, revisión del estado se mesas, sillas, decoración, iluminación, temperatura, música, ambiente en general, esto implica la limpieza y puesta a punto el área de comedor es decir, barrer pisos, trapearlos, limpiar polvos. Pulido y colocación de loza, vajilla, cubertería, lencería, salsas, aceites, vinagreras, etc. (Vaquero, 2013)

Continuaremos con normas básicas en el protocolo de servicio, es necesario estar alerta al momento de llegada del cliente al establecimiento prestando máxima atención a todos los detalles de la interacción dado que esa será la primera imagen que se va a llevar del restaurante. De forma que la entrada del cliente debe venir seguida de la atención inmediata de una persona para evitar que el cliente se sienta desatendido. En el caso de un restaurante se inicia con el mesero o encargado saludando y preguntando al cliente cuantas personas son y acompañándolos a su mesa. Es recomendable tener conocimientos de los saludos más apropiados dirigiéndose a los clientes con formalidad y respeto. (Ruiz, 2011). A continuación presentaremos recomendaciones aplicables en la mayor parte de casos:

- De ser posible evitar que el cliente deba esperar para ser atendido
- Ayudar a persona mayores y con dificultades de movilidad a sentarse
- Ofrecer las opciones de bebidas al momento de entregar el menú
- Entregar las cartas a todos los clientes
- Dar tiempo suficiente a los clientes para elegir, sin presionarlos y asesorarlos en caso de que lo soliciten
- Ofrecer retirar los platos que no estén utilizando cuando hayan acabado de comer (Ruiz, 2011)

Como se indicó previamente el restaurante “Farsi” cuenta con un menú de platos combinados, para los cuales el servicio incluye cubiertos trincheros, servilleta, salsas varias, cristal correspondiente a las bebidas solicitadas y aderezos. Se recomienda que las mesas sean preparadas con antelación puesto que los clientes que ordenan estos platos generalmente cuentan con poco tiempo y esperan recibir un servicio rápido.

No se exige al mesero que maneje las técnicas de cocción de los alimentos pero si debe conocerlas para poder dar a los clientes una explicación clara de las elaboraciones de los diferentes platos. El servicio a aplicar en este caso en específico es el de emplatado es decir que los productos vienen dispuestos en el plato desde la cocina y únicamente hay que servirlo al cliente por la derecha, después de haber preparado la mesa. (Charquero, 2017)

En primer lugar lo que se debe realizar es la preparación de los cubiertos, es decir entregar o montar los cubiertos que se van a utilizar para el consumo del plato ordenado por el cliente. Se prosigue sirviendo bebidas y aperitivos de ser el caso. Para el servicio de alimentos, los platos servidos provienen de cocina ya emplatados. El mesero irá a cocina a retirar los platos para una mesa específica. Se cerciorará de que todos platos estén listos, puesto que, no se debe servir a unos comensales y hacer esperar a los otros en la misma mesa. Si todos los platos están listos entonces se procederá a llevarlos a la mesa. En caso de que sean platos para compartir y estén es una fuente o bandeja, se llevará la bandeja y platos calientes desde cocina, se los trasladará en la mano izquierda y la bandeja irá en la mano derecha. (Vaquero, 2013)

Al momento que los comensales han finalizado su primer plato se procede a desbarasar la mesa y en caso de que exista un segundo plato o postre, se procede al montaje de los cubiertos para el segundo plato. Para un correcto proceso de desbarasado se colocan el primer plato en la mano izquierda sujetando el plato con el dedo índice y el dedo medio, se colocan los cubiertos sobre el plato sujetándolos con el cuchillo, el mismo que deberá cruzarse perpendicularmente sobre el resto de cubiertos. Los demás platos se colocan en la mano izquierda sujetos por el meñique y el pulgar, y los restos de comida de los platos se irán colocando en la parte posterior de la mano del primer plato. (Vaquero, 2013)

Se ofrecerán los postres, bebidas frías o café, dependiendo de la situación. En caso de que el cliente ordene postres se procede al servicio de postres en donde se entregarán los cubiertos necesarios, se realizará la entrega de los postres o bebidas. Consecutivamente cuando el cliente esté listo y lo solicite, se entregará la factura y se procederá al cobro. (Vaquero, 2013)

Posterior a esto tenemos la despedida que tiene la misma importancia que el recibimiento, dependerá de igual manera del tipo de restaurante no obstante generalmente se acompaña al huésped a la salida y se agradece por su visita, acompañado de una sonrisa. De ser posible y dependiendo de la apertura que preste el cliente se puede personalizar la despedida con algún comentario adicional.

Es entonces cuando ocurre el desbarase final, donde se retiran copas, tazas, platos restantes y todos los elementos que queden en la mesa. La manipulación debe mantener niveles de organización e higiene visibles, por ejemplo, no se cogerán los vasos o tazas por los bordes, de ser posible se utilizará una bandeja para trasladar los materiales, no se acumularán elementos del desbarase en mesas aledañas, aparadores, sillas, etc. Inmediatamente se realizará la limpieza de la mesa desbarasada y el montaje de la misma de manera que esté lista para un nuevo servicio. (Vaquero, 2013)

### **3. CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO**

Para el desarrollo de esta disertación es necesario iniciar con un análisis de la situación actual del restaurante estudiado, a través de la observación, para ello se analizarán dos áreas: servicio al cliente y cocina. La recolección de información será dividida en dos tipos de datos, primarios y secundarios. Los primeros consistirán en recolectar toda la información relevante acerca de los procesos dentro de cada una de las áreas antes mencionadas. Y los segundos serán la identificación de las falencias dentro de cada proceso.

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

Se aplicará la teoría enfocada a procesos planteada por Langley, Moen, Nolan, Nolan, Norman y Provost (2009), en donde basándose en el ciclo de PDCA planteado por Deming (Plan, Do, Check, Act), se desarrolla el PDSA (Plan, Do, Study, Act). Plan (Planear), son los objetivos, preguntas y predicciones y responde a las preguntas: qué, quién, donde y cuando. Do, (Hacer), desarrollar el plan, documentar los problemas y observaciones inesperadas y analizar los datos. Study (Estudiar), completar el análisis de los datos, comparar los datos obtenidos con las predicciones y resumir que se aprendió. Act (Actuar), qué cambios se deben realizar y cuál es el siguiente ciclo. La teoría va complementada con tres preguntas basadas en el modelo de mejora del API (Associates in Process Improvement) que son:

¿Qué estamos tratando de lograr?

¿Cómo sabremos que el cambio es una mejora?

¿Qué cambio podemos hacer para que resulte en mejora?

(Citado en Moen y Norman, 2006)

### **3.2. Instrumentos de recolección de información**

Se aplicarán diferentes instrumentos de recolección de información como: observación directa (estructurada y no estructurada), encuestas, entrevista personal (estructurada y no estructurada) y revisión de documentos. (Martínez, 2006). Según Kvale (2007) para garantizar la efectividad de las encuestas y entrevistas realizadas se implementará una prueba piloto. Dicha prueba piloto ayudará a determinar si es que hay errores, limitaciones y otras debilidades en el diseño de la entrevista y permitirá hacer las revisiones necesarias previas a la implementación del estudio. Es importante realizar la prueba con participantes que tengan un perfil similar con los entrevistados reales. (Citado en Turner, 2010).

Además de esto durante la investigación se manejarán dos tipos de información, cualitativa y cuantitativa. No existe una guía establecida para el manejo de la información cualitativa ya que su tabulación y análisis dependerá del investigador, no obstante, tomando como base el proceso de análisis inductivo planteado por Shaw (1999) se tomará los pasos que son relevantes para el estudio propuesto y estos son:

- **Análisis en el sitio:** Esta fase ocurre en el lugar de investigación, durante las entrevistas y la observación directa. Una recomendación en este punto es grabar las entrevistas, tomar fotos (registro visual) y tomar anotaciones para no olvidar información relevante.
- **Transcripción de datos:** Ocurre posterior al análisis del sitio, aquí se revisa las notas tomadas en la fase anterior, permitiendo que el investigador se familiarice con los datos y de inicio a un proceso de organización de la información.
- **Análisis profundo de la información:** En esta fase se busca la relación entre los conceptos planteados en el marco teórico y la información obtenida.

En la parte cuantitativa se utilizarán cuestionarios de preguntas cerradas, es decir que cuentan con respuestas establecidas para elegir contrario a un cuestionario de preguntas abiertas en donde la persona tiene mayor libertad de respuesta. Los resultados serán analizados utilizando el método estadístico aplicando la moda, la misma que es el valor, puntaje o categoría que ocurre con mayor frecuencia. Puede encontrarse con facilidad por medio de inspección de los resultados. Para facilitar el análisis de los datos se realizarán gráficas como histogramas (diagramas de barras) y gráfica de sectores (gráfica circulas cuyos segmentos suman 100%). (Zavala, 2011)

### 3.3. Población y muestreo

Se realizó una encuesta a los clientes del restaurante “Farsi” con el fin de determinar el nivel de satisfacción del cliente y determinar la necesidad de establecer un proceso delimitado de servicio basado en técnicas de atención al cliente.

El universo de la encuesta fueron los clientes que frecuentaron el establecimiento durante un periodo de un semestre, dado que el establecimiento no cuenta con un sistema de documentación para la toma de pedidos mediante el cual se puede tener un registro el número exacto de clientes que visitó el restaurante en este periodo. De manera que para definir la muestra a utilizar se aplicará la siguiente fórmula (Zavala, 2011):

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra

N= Universo

Z<sup>2</sup>= Se aplicará un estándar de 1.96 para el nivel de confianza

p= probabilidad de éxito 0,5

q= probabilidad de error 5%

e = margen de error 5%

En este caso se calculó el tamaño de la población (N) sacando un promedio del número de clientes que visitan el establecimiento en un días y horarios aleatorios, considerando los días de mayor ocupación, menor ocupación y ocupación media. Se recolectó el número de clientes que visitaron el establecimiento durante 3 días a la semana por un trimestre y se contabilizó un universo de: 2753 comensales.

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{2753 * (1,96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 * (2753 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{2753 * (3.84) * (0.5) * (0.5)}{0.0025 * (2753 - 1) + (3.84) * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{2643.98}{7.84}$$

$$n = 337.24$$

Una vez aplicada la fórmula se determinó que a muestra será de 337 clientes, de manera que se aplicaron las encuestas durante un periodo de 3 meses, de agosto hasta noviembre del 2018.

### **3.4. Análisis e interpretación de los resultados**

#### **3.4.1. Área de cocina**

##### *Documentación*

No existe apoyo documental en el área de cocina. El propietario del establecimiento Farhad Ghadiri es la única persona que conoce las recetas y es por ende el responsable de sazonar tanto productos cárnicos como menestras, secos y salsas. Y los ayudantes únicamente emplatan la ensalada de la casa y fríen los maqueños.

##### *Manipulación de alimentos*

Existe un protocolo informal aplicado en el cual se mantienen estándares de higiene adecuados y la correcta limpieza del área de trabajo y los instrumentos, esto incluye lavarse las manos antes y después de manipular alimentos, después de utilizar los servicios higiénicos y después de manipular dinero. También tanto el responsable principal como los ayudantes utilizan redes para el cabello, guantes, mandiles y están correctamente uniformados dentro de la cocina.

#### **3.4.2. Manejo de Bodega**

## **Documentación**

Inicialmente se examinó cual era el manejo de inventarios del restaurante “Farsi”, y se constató que no se llevan inventarios de los alimentos. No existe documentación de apoyo para respaldar ninguno de los movimientos realizados dentro de bodega, ya sea inventarios, reposiciones o almacenamiento. Todo se maneja por comunicación de boca a boca y en el caso de las compras semanales se realiza una lista en una libreta mas no se lleva un control mensual o anual de la misma. (F. Ghadiri, comunicación personal, 11 de julio del 2018)

### **Rotación de inventario y proveedores**

La adquisición de toda la materia prima se realiza de una manera informal y el responsable de reposición de inventarios es de igual manera el dueño del restaurante. A continuación se detalla el tipo de materia prima, el proveedor y la frecuencia de compra:

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>FRECUENCIA DE COMPRA</b>
Proteína animal (res, pollo, cerdo, cordero, pescado, salchichas)	Comisariato de carne en Cotocollao	1 vez por semana
Vegetales verdes (Lechuga, espinaca y hierbas)	Supermaxi, Aki, o cualquier otro supermercado	1 o 2 veces por semana
Vegetales variados y frutas (Tomates, papas, cebollas, zanahorias, maduro y fruta de temporada)	Verdulería ubicada frente al restaurante (principalmente) pero puede ser cualquier verdulería	3 a 5 veces por semana
Alimentos no perecibles: Arroz, aceite, vinagre, especias y condimentos	Mercado de Cotocollao o Supermaxi, Aki, o cualquier otro supermercado	2 veces por mes

Tabla de frecuencia de adquisición de materia prima y proveedores.

(F. Ghadiri, comunicación personal, 21 de octubre del 2018)

Adicional a esto cabe recalcar que no siempre se visita el mismo mercado, sino que puede variar dependiendo de la disponibilidad de tiempo y el día. Las cantidades de la materia

prima adquirida dependen de las ventas de la semana anterior. Así también si durante la semana se incrementan las ventas y en caso de que algún ingrediente requiera reposición a media semana, se procede a reponerlo en cantidad suficiente para culminar el ciclo de producción (1 semana).

En caso de que existan sobrantes se procede a ocuparlos la siguiente semana aplicando empíricamente el método *FIFO (First In First Out)*, primero en entrar y primero en salir. (Ocaña, A. y Rey, L., 2011)

Los proveedores fijos con los que opera el restaurante son: los de bebidas tanto alcohólicas como no alcohólicas, es decir cervezas, gaseosas y té y el proveedor de pan árabe llamado Avesta que recibe pedidos vía WhatsApp. (F. Ghadiri, comunicación personal, 21 de octubre del 2018)

<b>PRODUCTO</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>FRECUENCIA DE COMPRA</b>	<b>PEDIDO</b>	<b>ENTREGA</b>
Cervezas y gaseosas	Pilsener y Coca-Cola	1 vez por semana	Miércoles	Jueves
Pan árabe	Avesta	1 vez por semana	Jueves	Martes y Viernes

Proveedores fijos “Farsi”

### **Almacenamiento**

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>CONTENEDOR</b>	<b>LUGAR DE ALMACENAMIENTO</b>
Proteína animal (res, pollo, cerdo, cordero, pescado, salchichas)	Contenedores de plástico separados para cada tipo de proteína. Sin etiqueta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refrigerador (Lo que se va a utilizar en el día)</li> <li>• Congelador (Lo restante para la semana) en el Área de cocina</li> </ul>
Vegetales verdes (Lechuga, espinaca y hierbas)	Estante de plástico	Área de preparación
Vegetales variados y frutas (Tomates, papas, cebollas,	Estante de plástico	Área de preparación

zanahorias , maduro y fruta de temporada)		
Alimentos no perecibles: Arroz, aceite, vinagre, especias y condimentos	Contenedores plásticos. (Algunos de los contenedores poseen etiquetas, pero no todos) No todas las especias han sido trasladadas de su empaque original	Área de preparación

Almacenamiento de materia prima  
(F. Ghadiri, comunicación personal, 21 de octubre del 2018)

<b>PRODUCTO</b>	<b>CONTENEDOR</b>	<b>LUGAR DE ALMACENAMIENTO</b>
Cervezas	Refrigerador	Área de servicio
Bebidas no alcohólicas (Gaseosas, té helado, agua, etc)	Refrigerador	Área de servicio

Almacenamiento Bebidas  
(F. Ghadiri, comunicación personal, 21 de octubre del 2018)

### 3.4.3. Atención al cliente

En esta área se hará énfasis en los tiempos de servicio, el protocolo de servicio y finalmente la aplicación de una encuesta de satisfacción al cliente. La encuesta de satisfacción fue formulada de manera que abarcara todos los puntos que se consideran relevantes para el estudio:

- Ambiente del establecimiento
- Limpieza de las instalaciones generales
- Nivel de conformidad con el servicio prestado por el personal

### ***Tiempos de servicio***

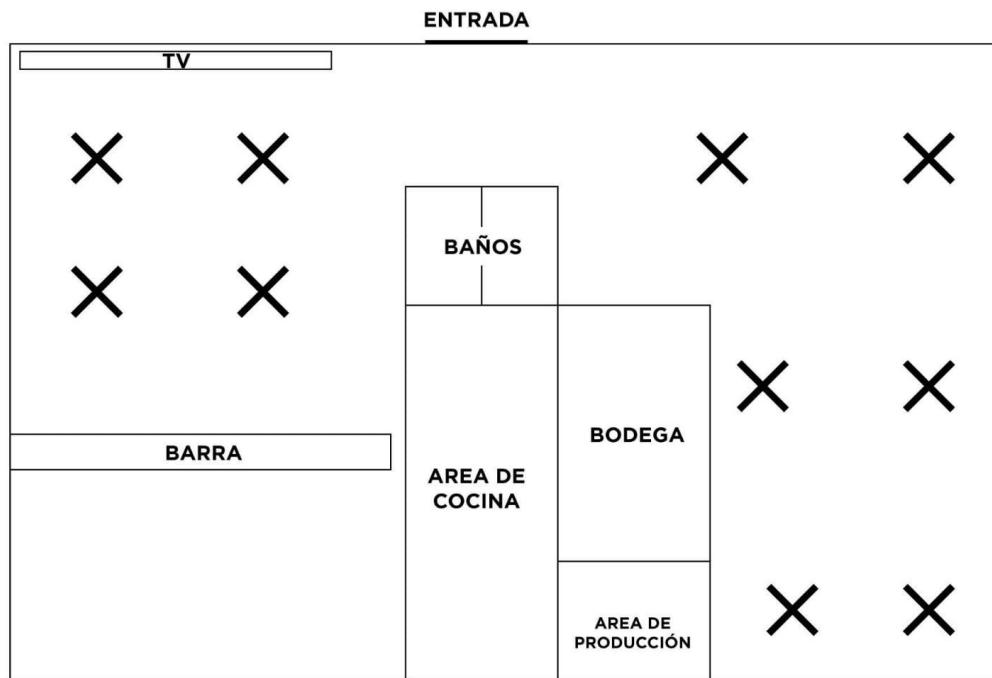
Se realizará una tabla en donde se terminará el tiempo de servicio de todos los platos dentro del menú, se obtuvo el tiempo promedio entre las horas de mayor ocupación y horas de baja ocupación.

<b>Item del Menú</b>	<b>Tiempo promedio</b>
Combos (1, 2, 3,4) y Parillada	12 a 16 minutos
Kababs	18 a 20 minutos
Secos	5 a 8 minutos
Shawarma, Hamburguesa, Hotdog	3 a 5 minutos
Falafel	12 minutos
Papas fritas, papi-pollo, papi-carne	8-10 minutos

### ***Protocolo de servicio***

El restaurante tiene capacidad para 55pax y está dividido en dos secciones, en la sección inicial cuentan con una pantalla con Direct tv y parlantes. Poseen 11 mesas y 55 sillas, además de esto cuentan con dos sillas para bebés y finalmente la barra, la misma que no cuenta con banquillos.

A continuación se diagramará la ubicación de las mesas, es importante recalcar que la mesa número 10 en realidad son dos mesas de 4 juntas y cuenta con 10 sillas, las mesas 6, 7,8 y 9 tienen 5 sillas y las mesas 1, 2, 3, 4 y 5 tienen 4 sillas y las 5 sillas extras se guardan en la bodega y solo se agregan en caso de ser necesario dependiendo de la ocupación. Generalmente cuando la ocupación es baja de trabaja únicamente con el sector uno. No existe una delimitación de secciones previo al inicio de turno, los dos meseros son responsables de cada mesa según van llegando al establecimiento, lo cual resulta en una distribución dispareja de mesas. Todo dependerá de nivel de ocupación del restaurante. Un mesero puede llegar a ser de responsable de hasta 6 mesas durante la hora pico.



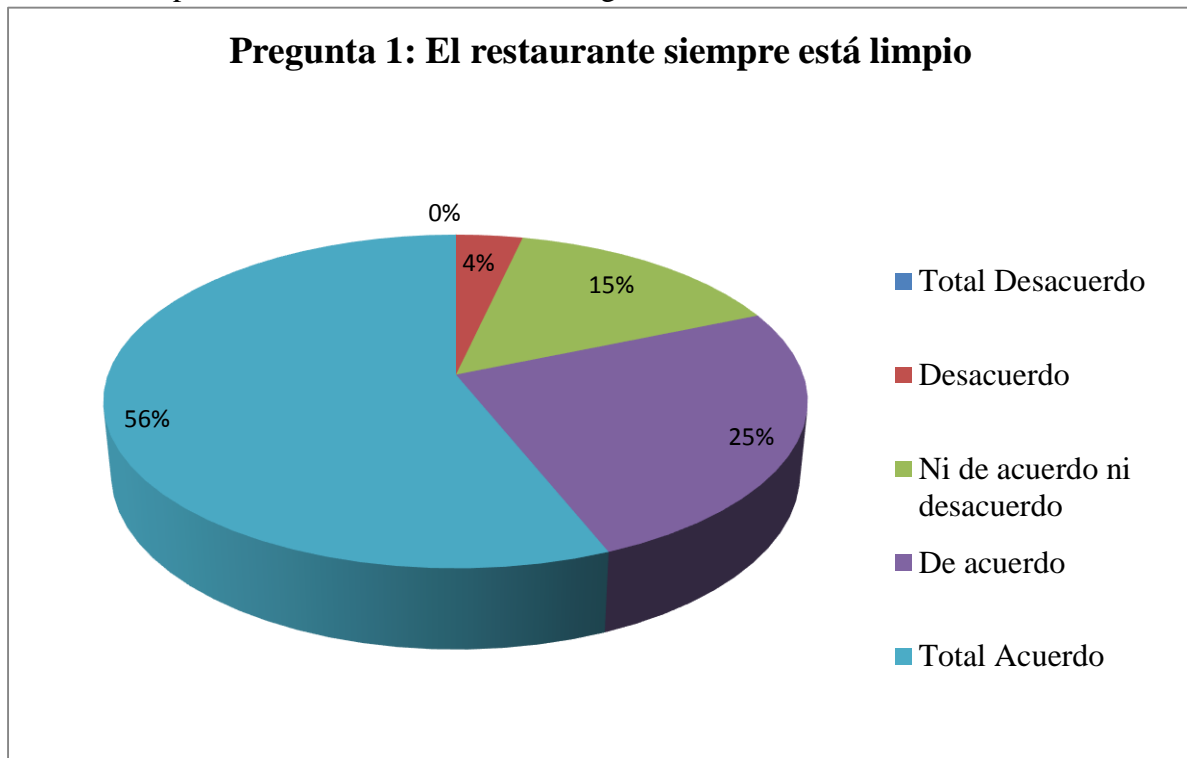
A pesar de que no existe un protocolo de servicio establecido, se evidenció que el proceso de servicio aplicado en la mayoría de interacciones con los clientes era el siguiente:

- Saludo
- Acompañar al cliente a su mesa
- Entrega de menú
- Toma del pedido (bebidas), explicación bebidas disponibles
- Entrega de bebidas
- Toma del pedido (Comida)
- Entrega de cubiertos
- Entrega ensaladas ( En caso de ser menú fijo)
- Entrega de los platos
- Preguntar si necesitan algo adicional (salsas, servilletas, etc.)

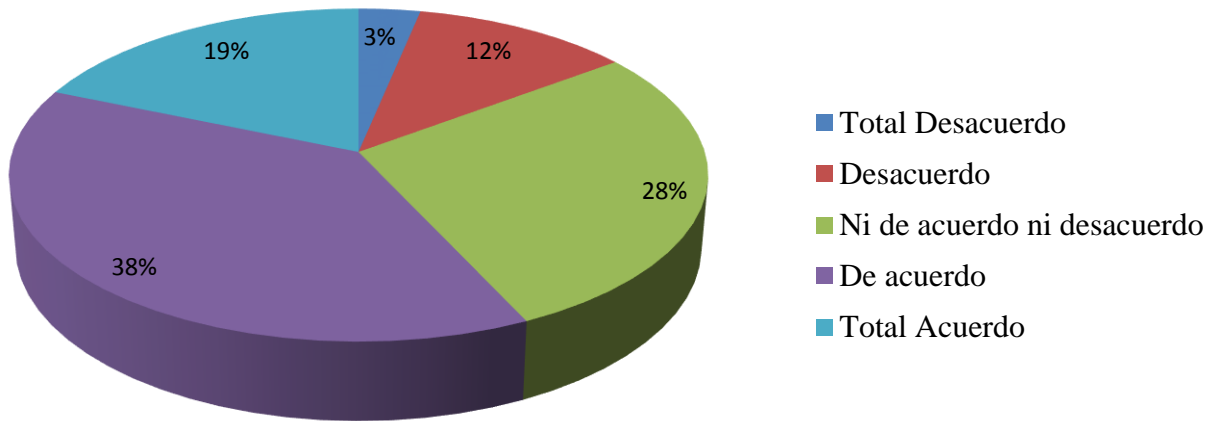
### *Encuesta de satisfacción a los clientes*

La metodología fue aplicar una encuesta de 6 preguntas (ANEXO1) a 337 personas que frecuentaron el restaurante Farsi con el propósito de establecer el nivel de satisfacción del cliente.

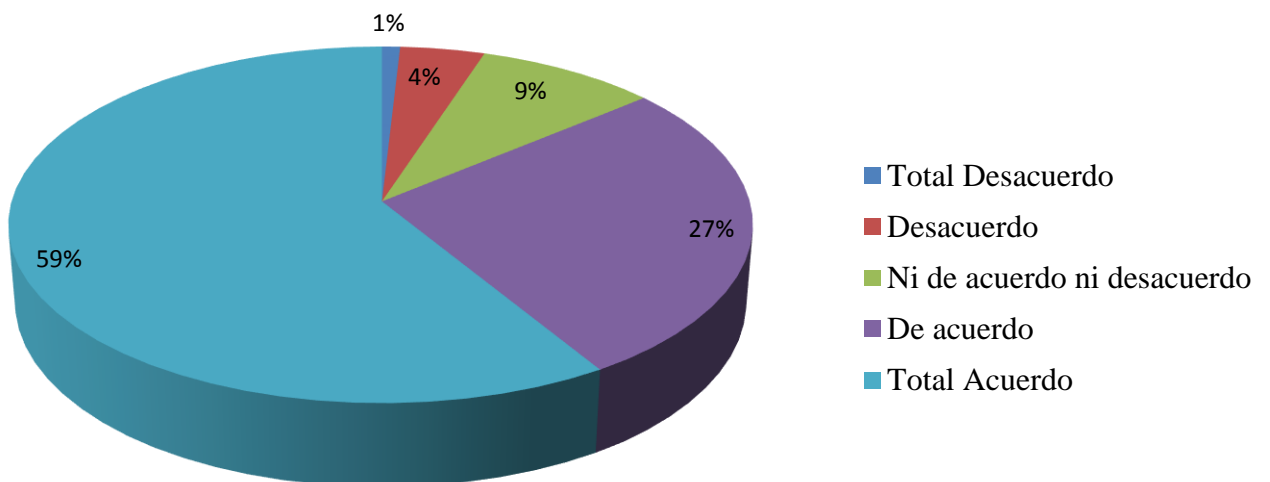
A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta, seguido del resumen analítico del proceso mediante el cual se consiguieron los datos.



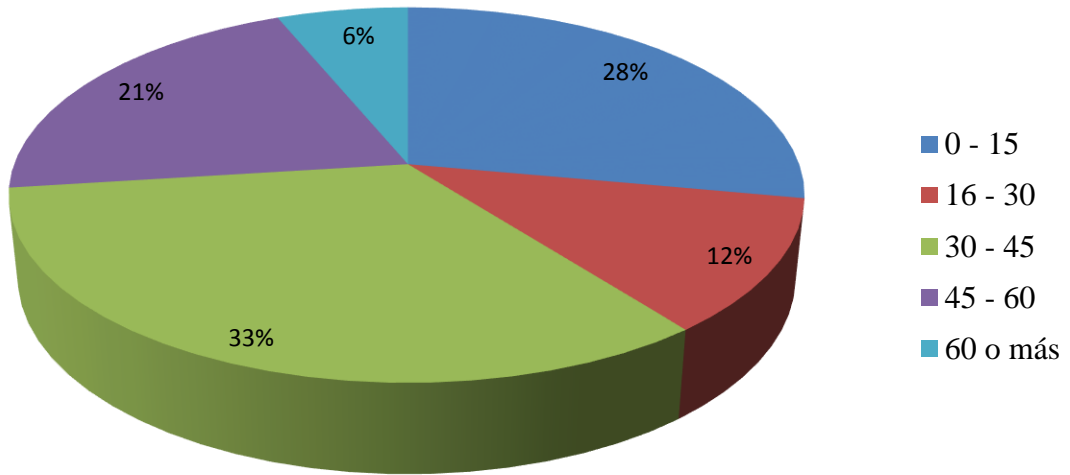
**Pregunta 2: El personal está bien presentado (uniforme/limpieza)**



**Pregunta 3: Estoy satisfecho/a con el servicio recibido en el restaurante**

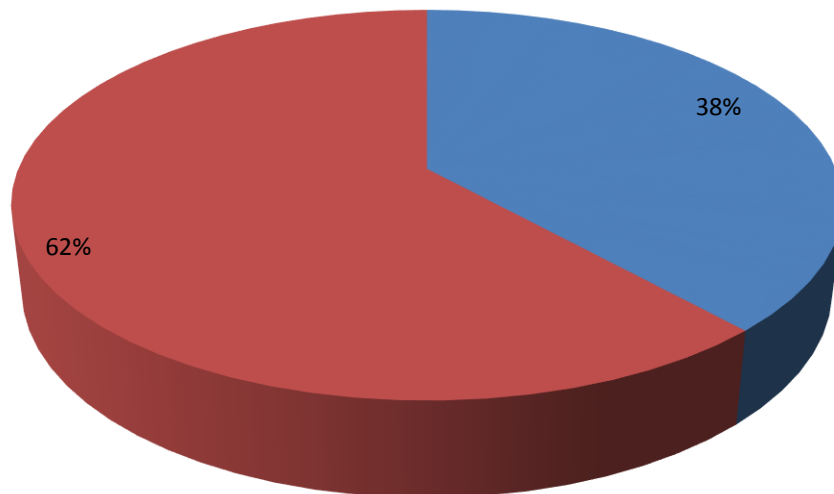


### Rango de edad

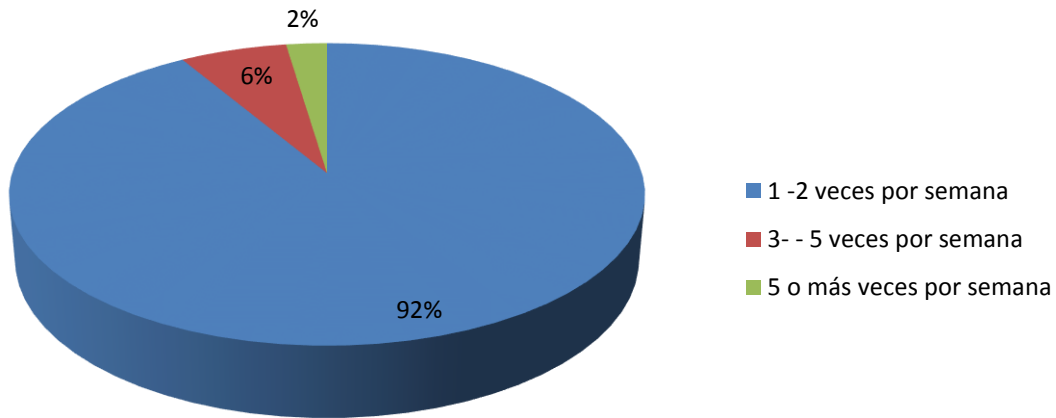


### Género

■ Femenino ■ Masculino



## Frecuencia de visita



- El 81% de la muestra está satisfecha con la limpieza y si bien es importante resaltar que del total de encuestados ninguno estuvo total mente insatisfecho, hubo un 4% que estuvo en desacuerdo con la limpieza del restaurante, lo cual representa a 14 personas. Este porcentaje es significativo considerando que es un establecimiento e alimentos y bebidas. En la sugerencia de uno de ellos se hacía un llamado de atención a la limpieza de las mesas.
- Un 86% que representan 290 clientes del total de 337 entrevistados están satisfechos con el servicio. Esto demuestra que a pesar de que el servicio prestado en Farsi es empírico y ha sido un proceso de prueba y error, ha logrado resultados positivos.
- En cuanto al uniforme podemos notar que un alto porcentaje considera que la presentación del personal es adecuada, no obstante la cifra que continúa es la de indiferencia es decir “ni de acuerdo ni desacuerdo”, seguido por las dos cifras con menor cantidad de representación que son las que no consideran correcta la presentación del personal. Se considera que esto se debe a la falta de estándares en cuanto al uso adecuado del uniforme, por ejemplo homogeneidad en el color de zapatos y pantalón de todo el personal, cabello agarrado y finalmente el uso de delantales.
- El perfil del cliente potencial se encuentra en un promedio de edad entre 30 y 45 años. Principalmente por parte de familias o parejas que van a almorzar. El segundo rango de edad significativo fueron los comensales en el grupo de edad de 0 a 15 años, representado en su mayoría por estudiantes del colegio “Matovelle” que frecuentan el establecimiento.

## 4. CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO CONTINUO Y MANUAL PARA EL MANEJO DE PYMES

### 4.1. Identificación de problemas y soluciones

Tomando como punto de partida la situación actual de la empresa se realizó un análisis dentro de las áreas de cocina, bodega y servicio al cliente, identificando los procesos desarrollados dentro de las mismas y determinando las falencias. Inicialmente se establecerán los problemas detectados y las soluciones respectivas, lo cual facilitará la realización de un manual para el manejo de pymes enfocado a la estandarización de procesos.

A continuación se presenta una tabla en la cual se podrán observar todos los problemas detectados, cabe mencionar que las soluciones planteadas y por ende las propuestas expuestas dentro del manual piloto para el manejo de pymes son una sugerencia que el restaurante “Farsi” puede o no aplicar.

<b>EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL ESTABLECIMIENTO</b>	
<b>Área de cocina</b>	
<b>Problema</b>	<b>Solución</b>
No existe documentación para respaldar los procesos de manejo de alimentos y producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los documentos de apoyo de cocina que serían aplicables dentro del establecimiento</li> <li>• Identificar los procesos ya existentes y estandarizarlos</li> <li>• Creación de un manual piloto de manejo de pymes.</li> </ul>
No existe una delegación de funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de documentos de apoyo como guía para posibilitar y facilitar la delegación de funciones</li> </ul>
Falta de organización para la preparación de alimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el orden en el cual se deben desempeñar los procesos y</li> </ul>

	registrarlo dentro del manual de procedimientos
Inexistencia de estándares de higiene y presentación de personal obligatorios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los requerimientos obligatorios en cuanto a higiene y presentación del personal</li> </ul>
<b>Manejo de Bodega</b>	
<b>Problema</b>	<b>Solución</b>
Inexistencia de inventarios por ende, falta de un sistema de control de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de manejo de inventarios dentro del establecimiento</li> </ul>
La adquisición de materia prima se realiza con diferentes proveedores y varias veces por semana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elección de un sistema de inventarios adecuado para el nivel de producción del restaurante</li> <li>• Establecer proveedores y días de reposición de inventario fijos en los cuales se realice las compras necesarias para cumplir con el periodo productivo</li> </ul>
No existe ningún tipo de documentación para respaldar las compras realizadas, las existencias de productos ni el consumo semanal o mensual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de documentación correspondiente al sistema de inventarios elegido.</li> </ul>
El almacenamiento de materia prima y de productos que han pasado por el proceso de mise en place, no cuenta con un sistema de etiquetado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un sistema de etiquetas adaptado a las necesidades del restaurante</li> </ul>
<b>Área de servicio al cliente</b>	
<b>Problema</b>	<b>Solución</b>
No existen normas obligatorias en cuanto a presentación personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los estándares de limpieza e higiene personal que el personal debe cumplir</li> </ul>

No se asignan rangos ni secciones a los meseros previo al inicio de la actividad productiva, es decir que la división de mesas es dispareja y aleatoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar procesos de pre-servicio en donde se realice la división de rangos y sectores (dependiendo de la ocupación)</li> </ul>
La división de tareas de limpieza también es aleatoria y no existe supervisión para el cumplimiento de las mismas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de los procesos de pre-servicio realizar la división de side-work (responsabilidades adicionales) que son responsabilidad de cada mesero</li> </ul>
El servicio prestado es empírico, no existe un proceso establecido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un diagrama con el protocolo de servicio que los meseros deben seguir</li> </ul>
No existe documentación de respaldo para la toma de órdenes, todo se realiza de forma verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un formato de documentación aplicable para el establecimiento</li> </ul>
<b>GENERAL</b>	
No existe un método de control para el cumplimiento de las normas establecidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de check-lists que para evaluar la efectividad de los procesos establecidos.</li> </ul>

#### 4.2. Propuesta de mejoras para los problemas detectados

Anteriormente se plantearon problemas puntuales dentro de cada área, sin embargo es importante recalcar que dichas falencias tenían conllevaban a más inconvenientes en la operación general dentro de todas las áreas. Se entrará en detalle a continuación:

1. La inexistencia de procesos establecidos dentro del establecimiento se debe a que la empresa se ha manejado de forma empírica por los últimos dos años, sin embargo, es evidente que la responsabilidad de todas las tareas recae sobre una persona que es el propietario Farhad Ghadiri
2. En el caso del área de cocina la falta de documentación de respaldo hace que sea imposible que otra persona prepare los platos. Y si bien se manejan medidas de higiene empíricas, se cree que existe la oportunidad de mejorar la organización y desempeño dentro de esta área

3. La falta de control de inventarios conlleva a gastos innecesarios como por ejemplo la reposición informal de inventarios, además de que en ciertos casos resulta en faltas de materia prima durante plena actividad productiva. La inexistencia de documentación de respaldo dificulta la gestión de compras, lo cual a su vez puede generar gastos innecesarios.
4. La desorganización en cuanto a la división de responsabilidades adicionales, específicamente de limpieza, conlleva a una división dispar lo cual implica que un mesero tiene más carga de trabajo que el otro, esto resulta en un desempeño laboral inferior que se verá reflejado en el resultado final de la presentación del restaurante.
5. La falta de estándares de limpieza e higiene del personal se reflejan en la falta de homogeneidad de la presentación de los meseros, al igual que la carencia de un protocolo de servicio genera una experiencia variada para el consumidor, dependiendo del mesero que preste el servicio.
6. En la prestación del servicio la falta de documentación para la toma de orden puede generar confusiones durante los periodos de alta ocupación, además de que su implementación permitirá un mejor control de ventas y manejo de inventarios.

Basándose en toda esta información se considera necesario abarcar los siguientes puntos dentro de un Manual de manejo para pymes (ANEXO 2)

#### **4.2.1. Área de cocina**

Para el área de cocina se pretende mejorar la eficiencia de los procesos y facilitar la delegación de funciones por medio de la aplicación de documentación de respaldo en donde se especifique con sumo detalle, los requerimientos de higiene, el procedimiento a realizar, la forma de realización de los mismos.

Los puntos específicos serán:

- Documentación: Se realizó un modelo de receta estándar que contiene la información que se considera relevante para el restaurante “Farsi”, incluyendo una fórmula de costeo que puede utilizarse para una reingeniería del menú a futuro.
- Manejo de alimentos: En donde se especificara la indumentaria obligatoria para el área de producción, así como también se fijaran normativas base que se deben cumplir dentro de esta área.

- Higiene en el área de trabajo: en donde se especificarán las diferentes áreas/equipos a limpiar, el procedimiento, el producto que se aplicará, los implementos y la frecuencia de limpieza.
- Manejo de desechos: Se añadió este ítem ya que se considera relevante el cumplimiento de la separación de desechos siguiendo la normativa del INEN.

#### **4.2.2. Manejo de bodega**

El manejo de bodega requiere la implementación de un sistema de inventarios, se considera que para un establecimiento de alimentos y bebidas el sistema más eficiente es el método FIFO. (First in, first out), de manera que la documentación recomendada va acorde al mismo. Los puntos que se abarcan son:

- Documentación basada en el método FIFO: Orden de requisición, ficha de valoración de mercancías, orden de compra.
- Almacenamiento: División de materia prima según la temperatura de almacenamiento y propuesta de un sistema de etiquetado para materia prima y alimentos que han pasado por el proceso de mise en place.

#### **4.2.3. Área de servicio al cliente**

En el área de servicio se pretende homogeneizar tanto la presentación del personal como el servicio prestado, para lo cual se establecieron los siguientes puntos:

- Higiene y limpieza del personal: Este literal hace referencia al correcto uso del uniforme y los parámetros obligatorios de pulcritud.
- El pre-servicio: Se especifica todas las actividades que se deben realizar previo a la apertura del local
- Protocolo de servicio: Se plantea un diagrama con el proceso de servicio y desbarasado que se debe cumplir así como también ciertas prohibiciones y normativas que deben cumplirse para asegurar un servicio homogéneo y de calidad.
- Side work (Responsabilidades adicionales): Para asegurar que la división de trabajos sea pareja, se realizó un cuadro en donde se dividieron las responsabilidades de manera homogénea considerando la carga de trabajo y el tiempo de cumplimiento de las

actividades a realizar. Aquí se incluye la división de rangos y sectores dependiendo de la ocupación.

- Documentación: Se presenta un modelo de comanda diseñado para el restaurante “Farsi” que contiene la información relevante.

Finalmente y para mantener la premisa de mejora continua se presentan check lists en donde se evaluará el desempeño y cumplimiento de todas las normativas y estándares previamente mencionados. La frecuencia de aplicación de estos documentos de control puede variar según el criterio del responsable de cada área. No obstante, se recomienda que durante las primeras semanas de implementación del “Manual de manejo de pymes” la frecuencia de evaluación sea mayor, para asegurar el cumplimiento de todos los ítems previamente mencionados y también para evitar el olvido u omisión de los mismos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- La operación del restaurante “Farsi” fue llevada de una forma empírica desde el inicio de su actividad productiva, si bien se cumplen con medidas de higiene y servicio al cliente no existen procesos establecidos. Consecuentemente no se aplica ningún tipo de documentación formal para evidenciar los diferentes movimientos realizados. Lo cual implica una falta de control en todas las áreas dentro del establecimiento, esto ha dificultado la identificación de falencias cruciales para el desempeño de todos los procesos.
- Los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción de clientes determinó que la respuesta del consumidor hacia el servicio prestado en “Farsi” es positiva, esto demuestra que la actitud del personal y el servicio que prestan es grato la mayoría del tiempo. Tal que la estandarización de este proceso por medio de un protocolo de servicio evitará que en periodos de alta ocupación baje el nivel de calidad de atención al cliente.
- La falta de proveedores fijos de materia prima no ha afectado el resultado final del producto, ya que se ha logrado mantener buenos estándares de calidad. Sin embargo, las reposiciones informales de inventario si representan un inconveniente significativo puesto que constituyen una pérdida de tiempo y recursos que puede ser evitado con un manejo correcto de inventarios.

### Recomendaciones

- Se recomienda realizar un análisis de cuál es el grupo que genera mayores ingresos y enfocar el desarrollo del negocio para satisfacer las necesidades de dicho grupo. Considerando que existen dos grupos representativos de consumidores del local que están en dos rangos bastante alejados de edad, de 30-35 y de 0-15 años. Evidentemente el presupuesto de consumo y la elección de platos a consumir de dichos grupos es heterogéneo.
- La localización de un proveedor fijo de vegetales sería idóneo considerando que el consumo semanal de los mismos es bastante alto, de esta manera no sería necesario

realizar reposiciones informales durante la semana, tal que la compra de estos se realizaría una vez a la semana junto con los productos cárnicos

- Se recomienda una implementación de estrategias de evaluación de desempeño considerando la eficiencia y eficacia de los procesos en todas las áreas para así detectar fallas y posibles soluciones adoptando una administración enfocada hacia la mejora continua.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, R. (2010). *Modelo de gestión de servicios para el restaurante Dieguito de la ciudad de Sangolquí*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1282>
- Alveiro, C. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Visión de futuro*. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/img/revistas/vf/v15n2/html/v15n2a03.htm>
- Angelo, R. y Vladimir, A. (1994). *An introduction to Hospitality Today*. East Lansing: Educational Institute of the American Hotel and Motel association.
- Bachs, J. y Vives, R. (1999). *Servicio de Atención al cliente en restauración*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Blasco, A. y Vives, R. (2014). *Fundamentos de la gestión de alojamientos y restauración* (pp.221). Madrid: Editorial Síntesis.
- Botía, M. y Orozco, L. (2012). Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas : Sus características en el sector turismo. *Estudios y perspectivas en Turismo, Vol 21, N°3*. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322012000300006](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000300006)
- Brown, S, Gummesson, E, Edvardsson, B. y Gustavsson, B.(1991). Service Quality: Multidisciplinary and Multinational perspectives. *Lexington Books An Inprint of MacMillian*. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mYrrUHgAgOgC&oi=fnd&pg=PA23&dq=services+marketing+mix&ots=CW3jf2gwGr&sig=UZxaerB-117cElwSuOJRISK30m8#v=onepage&q=services%20marketing%20mix&f=false>
- Castaño, M. (2013). *Modelo de gestión administrativa para el restaurante*

*Charly Granada en la ciudad de Cali.* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4839/1/TAD01258.pdf>

Charquero, M. (2017). *Preparación y servicio de bebidas y comidas rápidas en el*

*bar.* Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/reader.action?docID=5350057&query=administracion%20de%20alimentos%20y%20bebidas&fbclid=IwAR07jsWW6xXKemNEEFEDBsH1tMjH7OEQQoMMYJRvJh1boUurLTryDHDFYwk#>

Couso, R. (2005). *Servicio al Cliente. La comunicación y la calidad del servicio en*

*la atención al cliente.* Recuperado de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3hovRPM1Di0C&oi=fnd&pg=PT9&dq=servicio+al+cliente+restaurante&ots=PmCl3a2mnR&sig=C0gIsxiNw6Axwc2HeetgL8yoJG8#v=onepage&q=servicio%20al%20cliente%20restaurante&f=false>

Durón, C. (2009). *El éxito restaurantero.* México: Editorial Trillas S.A.

Empresa pública metropolitana Quito Turismo. (2013). *Folleto de cifras turísticas*

*Abril 2013.* Recuperado de [https://www.quito-](https://www.quito-turismo.gob.ec/phocadownload/EstadisticasUIO/Quitoencifras/quito%20en%20cifras%202.pdf)

[turismo.gob.ec/phocadownload/EstadisticasUIO/Quitoencifras/quito%20en%20cifras%202.pdf](https://www.quito-turismo.gob.ec/phocadownload/EstadisticasUIO/Quitoencifras/quito%20en%20cifras%202.pdf)

Feijoó, J. (2018). *Alimentos y Bebidas. Su gerenciamiento en hoteles y*

*restaurantes.* Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/reader.action?docID=5486876&query=costos%20en%20alimentos%20y%20bebidas&fbclid=IwAR1MuDY0xvp2u5ZSElJzyCl1e6Ano62Nj65I3WE4raIGgyZTBqCMdIX0dfE>

Gil, A. (2012a). *Proceso de preelaboración y conservación en cocina.*

Recuperado de: <http://www.digitaliapublishing.com/visor/28551>

Gil, A. (2012b). *Procesos de la elaboración culinaria.* Recuperado de:

<http://www.digitaliapublishing.com/a/28556/procesos-de-elaboracion-culinaria.-libro-del-alumno>

Gómez, B. (2016). *Manual del manipulador de alimentos*. Barcelona: Marge Books

Gracia, E. y Grau, R. (2007). Estudio de la calidad de servicio como base

fundamental para establecer la lealtad del cliente en establecimientos turísticos.

*Jornades de Foment de la Investigació*. Recuperado de

[http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78452/forum\\_2007\\_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78452/forum_2007_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Granados, I., Latorre, L., Ramírez, E. (2005). *Contabilidad Gerencial*.

*Fundamentos, principios e introducción a la contabilidad*. Recuperado de:

[https://books.google.com.ec/books?id=ZFYStrjK\\_xOgC&printsec=frontcover&dq=Contabilidad+Gerencial.+Fundamentos,+principios+e+introducci%C3%B3n+a+la+contabilidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwitwZvijMLbAhXkp1kKHepCDjAQuwUIJzAA#v=onepage&q=Contabilidad%20Gerencial.%20Fundamentos%2C%20principios%20e%20introducci%C3%B3n%20a%20la%20contabilidad&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=ZFYStrjK_xOgC&printsec=frontcover&dq=Contabilidad+Gerencial.+Fundamentos,+principios+e+introducci%C3%B3n+a+la+contabilidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwitwZvijMLbAhXkp1kKHepCDjAQuwUIJzAA#v=onepage&q=Contabilidad%20Gerencial.%20Fundamentos%2C%20principios%20e%20introducci%C3%B3n%20a%20la%20contabilidad&f=false)

Gustafsson, I, Ostrom, A, Johansson, J, Mossberg. (2006). *The Five Aspects Meal*

*Model: a tool for developing mea services in restaurants*. Recuperado de:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1745-4506.2006.00023.x>

INEN. (2014). *Gestión Ambiental. Estandarización de colores para recipiente de*

*depósito y almacenamiento temporal de residuos sólidos. Requisitos*. Recuperado de:

<https://updocs.net/download/nte-inen-2841-estandarizacion-de-colores-para-almacenamiento-temporal-de-desechos-a5b34e636b9ea6>

INSHT (1997). *FPSICO. Cuestionario de evaluación de factores psicosociales*.

Recuperado de:

[http://www.ugtbalears.com/es/PRL/Psicosociologia/Metodologas%20de%20evaluacin/cuestionario%20%20imprimir%20fpsico.pdf?fbclid=IwAR0CwRYfwQWhbpUarvx\\_NONymQkSVrtv3PpAMmAu4Wmm5mzRFXsvA5Y1vIA](http://www.ugtbalears.com/es/PRL/Psicosociologia/Metodologas%20de%20evaluacin/cuestionario%20%20imprimir%20fpsico.pdf?fbclid=IwAR0CwRYfwQWhbpUarvx_NONymQkSVrtv3PpAMmAu4Wmm5mzRFXsvA5Y1vIA)

Johnson, P., Leenders, M., y Flynn, A. (2012). *Administración de compras y*

*abastecimientos*. México DF: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.

- Lerner, J. (1984). *Introducción a la organización y administración de empresas*.  
Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.puce.idm.oclc.org/lib/pucesp/reader.action?docID=3192795&query=admin+de+empresas>
- Lynn, A. y McCall, M. (2008). The Effect of restaurant menu item descriptions on perceptions of quality, price and purchase intention. *Journal of Foodservice Business Research*. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15378020802519850?needAccess=true>
- Martínez, P.(2006) El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/646/64602005/>
- Martini, A. (2007). *Ingeniería de Menú. Método de optimización para la operación gastronómica*. Buenos Aires: Casano Gráfica.
- Ministerio de Turismo. (2014). *Proyecto para la consolidación, regulación y control turístico*. Recuperado de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/Documento-Proyecto-Consolidacion-Regulaci%C3%B3n-y-Control-T.-dic-2014.pdf>
- Misnisterio de Tursimo. (2018). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas*.  
Recuperado de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/RO-Reglamento-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Morfín, M. (2001). *Administración de comedor y bar*. México DF: Editorial Trillas S.A.
- Moen y Norman, C. (2006). Evolution of PDCA cycle. *University of Curaçao*.  
Recuperado de: [http://www.uoc.cw/financesite/images/stories/NA01\\_Moen\\_Norman\\_fullpaper.pdf](http://www.uoc.cw/financesite/images/stories/NA01_Moen_Norman_fullpaper.pdf)
- Muñoz, M. (2017). *Administración y gestión comercial en restauración* (pp.35).

Madrid: Editorial Síntesis.

Muñoz, M. (2017). *Administración y gestión comercial en restauración*. Madrid: Editorial Síntesis.

Ocaña, A. y Rey, L.(2011). *Aprovisionamiento y almacenaje de alimentos y bebidas en el bar*. Andalucía: Edición INNOVA

Rodriguez, R. (2014). *Costos aplicados en hotelería, alimentos y bebidas* . Bogotá: Ecoe Ediciones.

Ruiz, J. (2011). *Técnicas de servicio de alimentos y bebidas en barra y mesa*. Andalucía: INNOVA

Sánchez, M. (2014). *Administración I*. México D.F: Grupo Editorial Patria. pp.45

Solorzano, M. (2018). *Gestión de pedidos y stock*. Málaga: IC Editorial

Shaw, E. (1999). A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study. *Qualitative Market Research: An International Journal*. pp. 59-70

Turner, D. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *CAHSS Journals*. Recuperado de:  
<https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol15/iss3/19/>

Vaquero, J. (2013). *Servicios de Restaurante*. Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucesp/reader.action?docID=3217195&query=COCINA&fbclid=IwAR1xUC1iRY65u4sliOICW6gr1r0ezySQU6Up4mX44xyRNvtgzn6TDFzVzmg#>

Vera, R. (2012). *Costos aplicados en hotelería, alimentos y bebidas*. Recuperado de:

[http://www.digitaliapublishing.com/visor/29903?fbclid=IwAR1JaggAJx6QVnlgwJFoHX\\_jk7TTwkVAj8MNfd1YDMrTcOguwXZekeN5Y9I](http://www.digitaliapublishing.com/visor/29903?fbclid=IwAR1JaggAJx6QVnlgwJFoHX_jk7TTwkVAj8MNfd1YDMrTcOguwXZekeN5Y9I)

Vives, R., Llauro, M. y Coll, L. (2016). *Servicios y operaciones básicas en eventos*

*y restauración*. Madrid: Editorial Síntesis.

Zavala, R. (2011). *Estadística Básica*. México D.F.: Editorial Trillas.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1: Encuesta de satisfacción clientes**

	<b>Total desacuerdo</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Total Acuerdo</b>
El restaurante esta siempre limpio					
El personal está bien presentado (uniforme/ limpieza)					
Estoy satisfecho/a con el servicio recibido en el restaurante					

**Sugerencias:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Rango edad:** 0-15 16-30 30-45 45-60 60 o más

**Género:** M F

**Frecuencia de visita**

5 o más veces por semana 3-5 veces por semana 1-2 veces por semana

## **ANEXO 2: Manual para el manejo de Pymes**

Después de haber realizado el análisis de los diferentes procesos dentro de las áreas de cocina y servicio al cliente dentro del restaurante “Farsi” se pudo identificar los puntos relevantes que requieren una intervención y una estandarización de procesos que optimicen los recursos y mejoren el desempeño general.

La estandarización de procesos permitirá una homogenización de producto y servicio. Se procederá a la identificación objetiva de los problemas a corregir en cada proceso y se fijarán los cambios pertinentes para lograr el resultado deseado, se especificará los responsables de cada proceso y las acciones que deben desempeñar. Finalmente se planteará check lists para todas cada área en donde se evaluará el cumplimiento de los diferentes estándares planteados.

### **Área de Cocina**

#### ***Documentación***

Para que un establecimiento de alimentos y bebidas pueda ofrecer un producto homogéneo es necesario la aplicación de recetas estándar. Este documento permitirá plasmar todos los ingredientes necesarios, su gramaje y el método de preparación de todos los platos presentados en el menú. Se ha realizado un modelo simplificado de receta estándar en donde se enlistan: ingredientes, cantidad, unidad, costo unitario (de total del producto comprado), cantidad (empleada en la receta) y con esto se hace un cálculo del costo variable que es igual a:  $\frac{\text{Costo unitario}}{\text{Unidad 1}} \times \text{Cantidad}$ . Para la correcta aplicación de esta fórmula es necesario que la unidad tanto del producto comprado como de lo que se empleará en la receta sea la misma. Por ejemplo si se utiliza aceite se medirá todo en mililitros.

RECETA ESTÁNDAR						
Plato:						
Pax:						
Ingredientes	Cantidad	Unidad 1	Costo unitario	Cantidad	Unidad 2	Costo Variable
Preparación:					Costo total	
					Costo por pax	
					7% Varios	
					Costo del plato	
					Utilidad (33%)	
					PVP (Sugerido)	

Modelo de receta estándar

Fuente: Vela, 2012

Elaborado por: Sofía Raquel Ayala León

Por medio de este modelo de receta estándar también podemos realizar un costeo del menú, ya que una vez identificado el costo de cada plato por pax se agregará un 7% de margen de error, esto incluye desperdicio, cambio de precios, disminución por cocción, entre otros. A ese valor se le sumará un 33% que es la utilidad recomendada según una perspectiva financiera y moral, para los establecimientos de alimentos y bebidas. Esto permitirá tener un precio adecuado que permita satisfacer los costos y gastos de cada plato y además genere una utilidad.

En la sección de preparación es recomendable incluir una guía detallada de cómo se realiza cada receta desde el inicio, se debe especificar tiempos de cocción, tipos de corte de

vegetales o carnes, armado del plato (en caso de ser necesario) y cualquier comentario o sugerencia que se crea relevante para la preparación de un plato. Para que cualquier persona que lea la receta se vea en la capacidad de recrear el plato.

En esta sección también se especificará el método de emplatado de cada plato. Una vez que se haya culminado la producción del plato, se da inicio al proceso de emplatado, para esto se tomarán en cuenta pautas básicas en cuanto a la presentación para lograr un resultado homogéneo.

- Se establecerá una medida específica para el arroz, la misma que no puede variar según los platos.
- De igual manera se pesará las porciones de menestra y secos antes de ser empacadas para que sean exactamente iguales.
- Los productos cárnicos, al momento de ser porcionados también se deberá pesar y se considerará la reducción por cocción.

### ***Manejo de alimentos***

La protección es un factor de gran importancia durante el manejo de alimentos, el uso del uniforme es necesario mas no es suficiente para cumplir esta función. Se lo debe complementar con la indumentaria adecuada, la misma que protegerá tanto al individuo como al producto que está siendo manipulado. Se presentará un listado de la protección obligatoria que se debe implementar en el área de cocina.

<b>INDUMENTARIA OBLIGATORIA PARA EL ÁREA DE COCINA</b>
1. Red para el cabello
2. Gorro de cocinero
3. Chaqueta de cocinero
4. Pantalón de cocinero
5. Zapatos cerrados con suela antideslizante
6. Delantal de cocina (Blanco o negro)
7. Lito de cocina (Color blanco)
8. Guantes desechables

Indumentaria dentro del área de cocina obligatoria

Fuente: INEN 2014

Elaborado por: Sofía Raquel Ayala León

Es importante recalcar que las prendas de los literales 2, 3, 4, 6 y 7 deben ser lavables. Y es responsabilidad de los empleados asegurarse de que se encuentren limpias al inicio de cada turno.

Además de esto es necesario tener normativas base que deben cumplirse sin excepción:

- a) El personal que manipule los alimentos debe lavarse las manos con agua y jabón en los siguientes casos:
  - Antes de comenzar el trabajo
  - Cada vez que salga y regrese al área asignada
  - Cada vez que use los servicios sanitarios
  - Después de manipular cualquier material u objeto que represente un riesgo de contaminación para los alimentos, esto incluye alimentos crudos.
- b) Los visitantes y personal administrativo que deseen acceder al área de producción deberán acatar las mismas disposiciones es decir, portar ropa protectora, para evitar la contaminación de los alimentos.
- c) Queda terminantemente prohibido fumar dentro el área de producción
- d) No utilizar el teléfono celular durante horas de trabajo.
- e) Mantener una higiene personal adecuada, esto incluye:
  - Conservar el cabello cubierto totalmente
  - Tener uñas cortas y sin esmalte
  - No portar joyas o bisutería
  - No utilizar maquillaje
  - En caso de tener barba, barbilla, patillas, o similares, debe portar un protector adecuado

### ***Higiene del área de trabajo***

Para que el proceso de producción se desarrolle de la manera más óptima, se debe establecer estándares y rutinas de limpieza para garantizar la inocuidad de los alimentos e

incluso de los trabajadores. Para la correcta aplicación de las mismas inicialmente se debe explicar al colaborador la importancia de la higiene del área de producción y los riesgos de la proliferación de agentes patógenos dentro de cocina. También se explicará el uso correcto de los productos de limpieza que se aplicarán, los lugares para los cuales cada producto está asignado y finalmente los momentos en los cuales se los debe utilizar. Adicionalmente se establecerá un control mediante el cual se pueda monitorear el cumplimiento de los requerimientos establecidos. Es importante recordar que uno de los principales riesgos con la manipulación de alimentos es la contaminación cruzada, de manera que se hará énfasis en la limpieza del menaje de cocina.

Iniciaremos tomando en cuenta consideraciones generales:

- Los químicos de limpieza deben almacenarse en un lugar específico para los mismos y no deben bajo ningún concepto tener contacto con los alimentos.
- Todos los productos de limpieza deben conservarse en su envase original y con su respectiva etiqueta. Bajo ningún concepto se envasarán químicos en recipientes donde se almacene comida.
- La limpieza y desinfección del área de trabajo debe realizarse cada vez que ocurra un cambio de función o actividad o en casos específicos, al final de cada turno. Se establecerá la frecuencia de limpieza de cada área considerando la frecuencia de uso, el propósito de uso y el riesgo de contaminación.
- Los implementos de limpieza que se utilizan en los diferentes equipos de trabajo deberán ser los aprobados por el respectivo fabricante para no causar daño al equipo.
- Litos, esponjas, escobas y cepillos deben ser reemplazados dependiendo de su uso. Se debe evitar el uso de implementos en mal estado o contaminados.
- Para el uso de químicos el personal deberá usar indumentaria de protección como guantes o mascarillas.

Se presentan cuadros explicando el área/equipo, procedimiento a aplicar, producto de limpieza, implementos necesarios, frecuencia de limpieza.

<b>Área</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Producto</b>	<b>Implementos</b>	<b>Frecuencia</b>
Piso	Barrer la basura visible y polvo Depositar basura en el basurero  Preparar mezcla desinfectante Trapear el piso con la mezcla Dejar secar	Agente desinfectante: Cloro y Agua	Escoba, pala, trapeador, guantes.	Dos veces al día. Al inicio y final del día.
Paredes	Remover los residuos visibles (comida, grasa, polvo)	Detergente y Agua	Esponja, cepillo, guantes	Una vez a la semana
Mesas de trabajo, mesas auxiliares, repisas, alacenas	Remover los residuos visibles Preparar la mezcla de limpieza Restregar Limpiar los residuos de la mezcla Secar	Detergente, cloro y agua	Esponja, lito, guantes	1 vez al día

<b>Equipo</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Producto</b>	<b>Implementos</b>	<b>Frecuencia</b>
Cocina, Parilla y Plancha	Remover los residuos visibles Preparar la mezcla de limpieza	Removedor de grasa y agua	Esponja, cepillo, agente removedor de grasa, agua	Una vez al día

	<p>Usar esponja y cepillo para remover grasa</p> <p>Limpiar el residuo con un lito hasta que no que residuo del agente removedor de grasa.</p>		caliente, guantes	
Freidora	<p>Esperar que se enfríe y drenar el aceite</p> <p>Hacer la mezcla de limpieza</p> <p>Encender la freidora y dejar que la mezcla hierva</p> <p>Restregar con un cepillo para deshacerse de residuos visibles</p> <p>Retirar el agua</p> <p>Secar</p>	<p>Mezcla de limpieza:</p> <p>Vinagre y agua</p>	Cepillo, Lito, guantes	1 vez a la semana
Refrigerador, congelador, campanas	Limpiar la suciedad	Mezcla de limpieza:	Esponja, cepillo, lito, guantes	1 vez por semana

extractoras, micro-ondas	visible en el exterior Desconectar los equipos Preparar la mezcla de limpieza Limpiar el interior de los equipos	detergente, cloro, agua		
-----------------------------	---	----------------------------	--	--




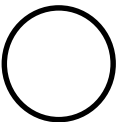
<b>Menaje</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Producto</b>	<b>Implementos</b>	<b>Frecuencia</b>
Menaje de cocina	Botar los residuos de comida en el basurero de desechos orgánicos Preparar el agente removedor de grasa Remojar Restregar con esponja y cepillo Enjuagar con abundante agua	Jabón para platos y Agua	Esponja, cepillo, guantes	5-6 veces al día, dependiendo de la ocupación

Procesos de limpieza

Elaborado por: Sofía Raquel Ayala León

## Manejo de desechos

El manejo de desechos sólidos consiste en la separación adecuada de los mismos, el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN (2014) planteó la estandarización de colores para recipientes de depósito y almacenamiento temporal de residuos sólidos, para tener un mejor entendimiento del mismo se presenta un cuadro en donde se especifica el color del recipiente, el tipo de residuo y una breve descripción de los mismos para facilitar su correcta clasificación en el establecimiento.

Color de recipiente	Tipo de residuo	Descripción del residuo
Negro 	No reciclables	Todo residuo no reciclable. Materiales no aprovechables, servilletas usadas, desechos con aceite, envases con restos de comida, envases plásticos de aceites comestibles.
Verde 	Orgánicos	Residuos de origen biológico: restos de comida, cascaras de verduras, pasto, hojas, entre otros.
Azul 	Plásticos, envases multicapa	Plástico susceptible de aprovechamiento, botellas vacías limpias de plástico, fundas plásticas limpias.
Blanco 	Vidrios/ Metales	Botellas de vidrio, frascos de aluminio, latas de atún, sardina, conservas. Deben estar vacíos, limpios y secos.

Identificación de recipientes de almacenamiento temporal

Elaborado por: Sofía Raquel Ayala León

Fuente: Instituto Ecuatoriano de normalización (INEN)

## Manejo de Bodega

### *Documentación*

Para un manejo adecuado de bodega es imperativo contar documentación que permita un control de inventarios con respaldo de todos los movimientos realizados. Considerando que existen únicamente dos áreas establecidas dentro de “Farsi” se ha determinado que únicamente se necesitan 3 documentos que son: orden de requisición, ficha de valoración de mercancías y orden de compra.

La orden de requisición es un documento de carácter interno utilizado interdepartamentalmente en donde se detallan las solicitudes de cada área, en las mismas se especificará fecha de pedido, fecha de entrega, el artículo, la cantidad y unidad y deberá constar con la firma del responsable. Es relevante recalcar que no es una orden de compra o venta.

ORDEN DE REQUISICIÓN		N°
Área que solicita:		
Fecha de pedido:		
Fecha de entrega:		
Artículo	Cantidad	Unidad
Elaborado por:		
Autorizado por:		
Recibido por:		

Modelo de orden de requisición

Fuente: Vera, 2012

Elaborado por: Sofía Raquel Ayala León

Una vez que se ha recibido la orden de requisición de un producto, y se realice la entrega del mismo será necesario actualizar la ficha de valoración de mercancías. Cada producto poseerá su propia ficha ya que en ella se detalla toda la información relevante del artículo. Todos los campos en este documento son obligatorios, en el producto se especificará el nombre del artículo, la marca y presentación, en unidad se definirá el peso o volumen de la mercadería, el máximo, es la cantidad más alta posible de existencia del producto en stock, el mínimo, es la cantidad más baja aceptable de existencia de producto en stock. En la fecha debe constar de día/ mes /año de la operación realizada, ya sea entrada o salida, devolución o reposición. El campo de referencia, detallará el número de factura, folio o requisición que respaldará cualquier movimiento realizado. Las entradas englobarán todas las compras o devoluciones de cocina, las salidas serán todos los artículos que son requeridos por cocina y las existencias serán el resultado restante después de realizar una entrada o salida de mercancía. El costo unitario es el último precio de compra y el costo total será igual a la existencia del producto multiplicada por el precio unitario para determinar el valor monetario de cada producto. (Vera, 2012)

FICHA DE VALORACIÓN DE MERCANCÍAS						
Producto:			Unidad:			
Máximo:		Mínimo:				
Fecha	Referencia	Entrada	Salida	Existencia	Costo Unitario	Costo total

Modelo de Kardex

Fuente: Vera, 2012

Elaborado por: Sofía Raquel Ayala León

En caso de que la existencia de un producto este por debajo del stock mínimo, se deberá realizar una orden de compra. Es un documento utilizado para hacer una solicitud formal a los

proveedores. En la misma se especificará el proveedor, la forma de pago, la misma que dependerá del proveedor, la fecha en la cual se realiza el pedido y cantidad, unidad, descripción del artículo solicitado, costo unitario y costo total, que equivale al costo unitario multiplicado por la cantidad. Y de igual manera tendrá las firmas de los responsables en la parte inferior.

ORDEN DE COMPRA				
Proveedor:			N°	
Forma de pago:			Fecha:	
Cantidad	Unidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
			Subtotal:	
			IVA (12%):	
			Total:	
Elaborado por:				
Autorizado por:				

Modelo de Orden de Compra

Fuente: Vera 2012

Elaborado por: Sofía Raquel Ayala León

**Almacenamiento**

Para un correcto almacenamiento de los diferentes productos de materia prima que se manejan en el restaurante se recomienda implementar el proceso de congelación indirecta, es decir que no exista contacto entre el producto y refrigerante, para lo cual serán necesarios contenedores. Considerando que las temperaturas de almacenamiento varían según los

productos se deberá almacenar Pescados, carnes y aves en un refrigerador cuya temperatura este entre los 2 y 3° centígrados y Frutas. Verduras, lácteos y huevos en otro refrigerador cuya temperatura este entre los 4 y 6 ° centígrados.

Para los productos que han pasado por un proceso de pre-preparación o mise en place, también serán necesarios contenedores con etiquetas en donde se especifique el nombre del producto y la fecha de elaboración, esto aplicaría para porciones de carnes de res, pollo, chuletas y cordero. En el caso de las menestras cuya preparación ocurre todas las mañanas también será necesario implementar un sistema de etiquetas con fecha de elaboración dado que, en caso de que exista algún sobrante al final del día, se aplique el sistema FIFO (primeros en entrar, primeros en salir). Se presenta un modelo de etiqueta con toda a información necesaria.

Producto:	
Fecha de elaboración:	
Responsable:	

Modelo de Etiqueta

Fuente: Vera, 2012

Elaborado por: Sofía Raquel Ayala León

## Área de servicio al cliente

### *Higiene y limpieza personal*

La presentación del personal es un parte fundamental del servicio al cliente, para asegurar que la imagen del personal de servicio cumplan con los estándares del establecimiento, al inicio de cada turno se revisará que:

1. El uniforme debe estar completo y limpio
2. Los zapatos deben estar limpio y en buen estado
3. No se debe contar con ningún tipo de accesorio (pendientes, collares, pulseras, etc.)
4. Uñas debidamente cortadas y limpias
5. Cabello limpio y recogido

Una vez que se haya inspeccionado que se cumplan todos los parámetros requeridos será posible el inicio de la actividad productiva.

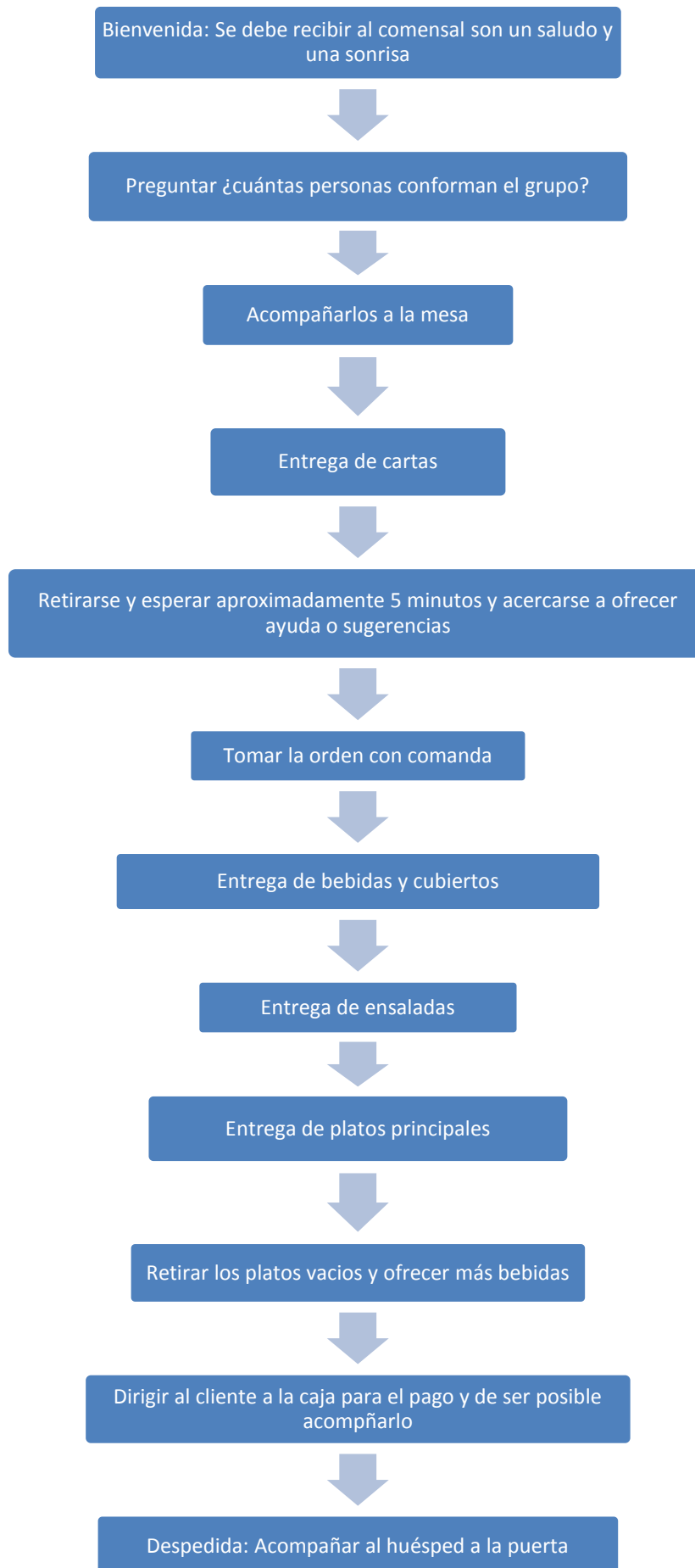
### ***El pre-servicio***

Antes de que se abran las puertas al público el personal de servicio deberá cumplir con todas las actividades de pre-servicio, esto incluye revisar la limpieza del establecimiento en cuanto a pisos, mesas, baños. Se realiza un pequeña reunión con el personal de cocina y gerencia, aquí se mencionan los especiales y también se informa al personal qué platos deben tratar de vender ya sea por motivos de publicidad o por rotación de inventario. Es aquí donde se asignan las respectivas secciones y side work a los meseros. También es recomendable realizar estiramientos para iniciar la actividad, la duración total de toda la actividad es de aproximadamente 15-20 minutos.

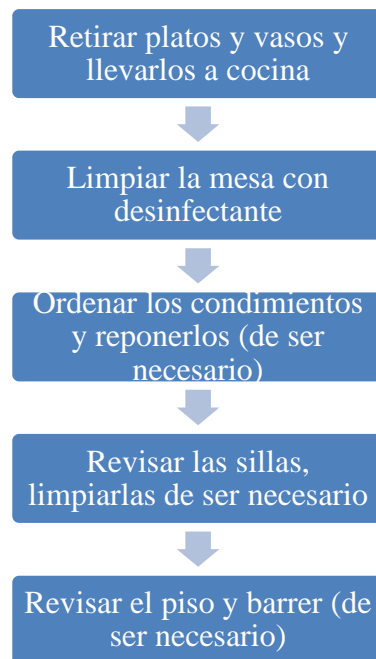
### ***Protocolo de servicio***

Para que el servicio prestado sea homogéneo se crearán un diagrama en donde se especificará el protocolo de servicio que deben aplicar los meseros. La entrega de los platos se realizará por el lado derecho y se retirarán por el lado izquierdo. Se ha decidido utilizar el mismo flujograma tanto para grupos de 1 o 2 personas como para grupos grandes ya que se considera que el procedimiento de servicio es el mismo. La única variación será que al momento del pago se debe preguntar si son cuentas separadas o si será el anfitrión quien pague, pero debido a que el pago siempre se realiza en caja entonces esto no implica una diferencia para los meseros. Todos los platos deben salir de cocina al mismo tiempo, de manera que si una persona ordenó shawarma que es uno de los platos más rápidos en cuanto a preparación, y la otra persona ordenó kebab, que es uno de los platos más lentos, es imperativo que el mesero espere que ambos platos estén listo para pasarlos a la mesa. Además de esto se resaltarán 5 puntos básicos que se deben cumplir durante la prestación del servicio:

1. Prohibido el uso de celular durante el turno
2. No consumir alimentos
3. Lavarse las manos continuamente para evitar la proliferación de microorganismos
4. Se debe llevar un registro escrito (comanda) de todos los pedidos de la mesa
5. No sentarse durante en turno



Una vez que el comensal ha salido del establecimiento comenzará el post- servicio, este es el proceso que el mesero desempeñará una vez que el comensal ya se ha ido satisfecho. Cosiste en el desabarado de la mesa, limpieza y reposición de condimentos, de ser necesario, de forma que quede lista para recibir a un nuevo grupo de comensales. Para esto también se realizará un diagrama.



**Side-work (Responsabilidades adicionales)**

A parte del servicio al cliente, el personal de servicio tiene que cumplir con responsabilidades adicionales, para que la carga de trabajo sea distribuido de una manera igualitaria se realizaron dos listas diferentes que se va a rotar entre los meseros. Esto se asignará cada mañana al inicio de la actividad productiva.

RA1	RA2
Barrer y trapear el salón	Lavar los platos
Reposición de condimentos	Secar platos y ollas
Limpieza de caja	Guardar platos y ollas
Bajar la sillas de las mesas (Inicio de turno)	Limpieza de cocinas, freidoras y parilla.
Subir las sillas a las mesas (Final de turno)	Barrer y trapear la cocina y el área de preparación
Limpieza y desinfección de baños	Sacar la basura

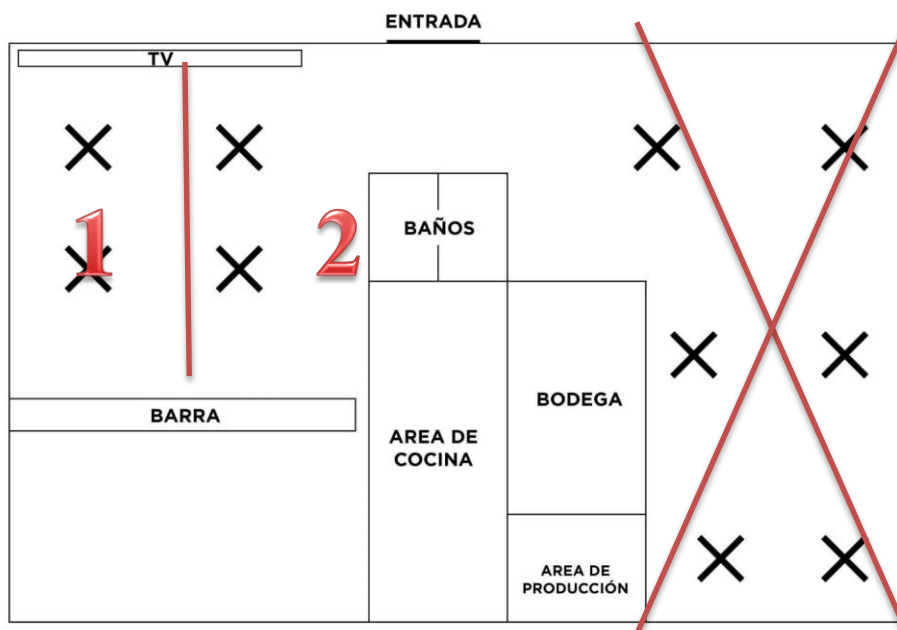
Aplicando esta división de responsabilidades los meseros podrán enfocar su atención a únicamente cumplir con las actividades que les correspondan ese día y de esta forma se puede

lograr un mejor control. Al final del turno el gerente o supervisor se encargará de revisar que todos los ítems de la lista hayan sido completados correctamente y entonces el mesero podrá dar por terminado su turno.

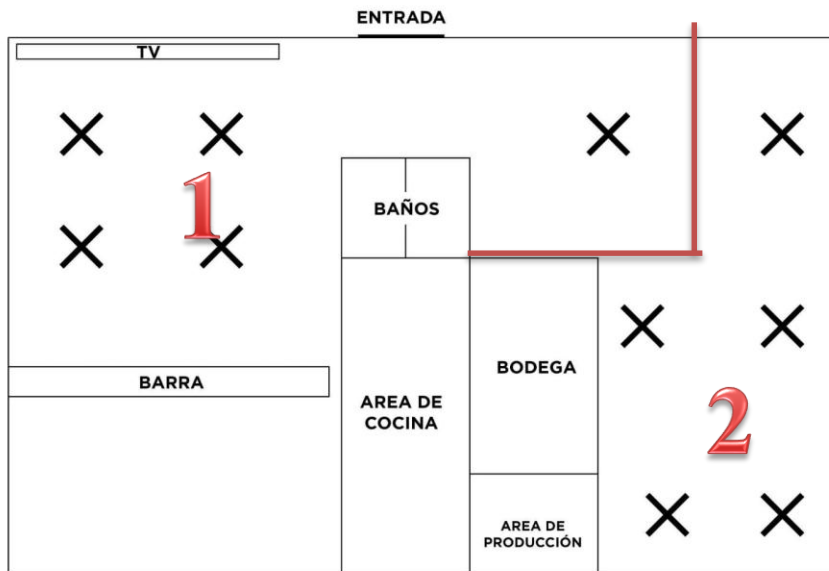
También para tener un mejor control del salón de comida, se dividirá el salón en dos secciones, las mismas que variarán dependiendo de la ocupación. Se considera necesaria la delimitación de secciones ya que así los meseros no se pelearan por atender a una mesa y podrán concentrar toda su atención a que su sección este limpia, y que sus comensales estén satisfechos.

Cuando la ocupación sea baja, únicamente se trabajará con las mesas: 1, 2, 3 y 4 y se hará la rotación en esa área del restaurant, en ese caso se dividirán las mesas 2:2. Cuando la ocupación este alta se dividirán las mesas 5:5. La primera sección comprenderá las mesas 1, 2, 3, 4, 5 y la segunda sección comprenderá las mesas 6, 7, 8, 9 y 10.

#### Rangos durante baja ocupación



## Sectores durante alta ocupación



### *Documentación*

La documentación de apoyo que se utilizará en el área de servicio al cliente es la comanda, en la misma que constará con fecha, número de mesa, número de comensales, cantidad, plato, subtotal y total. Se harán 2 copias, la primera irá a cocina, la segunda será para el mesero y la original irá a caja para facturación.

Fecha:			
Mesa:		N° de comensales	
Cantidad	Plato		Subtotal
			Total

## Modelo de Comanda

Fuente: Gil, 2012

Elaborado por: Sofía Raquel Ayala León

### Check-Lists

Para que la aplicación del ciclo de Deming (Plan, Do, Check, Act) es necesario que exista una evaluación de los diferentes procesos de estandarización a realizar, es importante recordar que la razón por la cual se decidió aplicar este método es puesto que en el punto de evaluación da la pauta para el inicio de un nuevo ciclo. Esto permite la mejora continua de un establecimiento. Para esto se desarrollaron check lists basadas en los estándares establecidos previamente.

#### Manipulación de alimentos

<b>Parámetro</b>	<b>Cumple</b>	<b>No Cumple</b>	<b>Comentarios</b>
Lavarse las manos antes y después de manipular un alimento tanto crudo como cocinado			
En caso de tener una enfermedad viral (gripe, tos, etc.) utilizar mascarilla.			
Utilizar los implementos correctos para cada acción para evitar contaminación cruzada.			

#### Manejo de inventarios

<b>Parámetro</b>	<b>Cumple</b>	<b>No Cumple</b>	<b>Comentarios</b>
Tener un listado de proveedores con información de contacto			
Llevar un cárdex diario, con entradas y salidas			
Mantener documentación de las compras realizadas con fecha y cantidad			
Documentar la recepción de materia prima			
Utilizar el método FIFO			

Apariencia personal (Meseros)

<b>Parámetro</b>	<b>Cumple</b>	<b>No Cumple</b>	<b>Comentarios</b>
Limpieza personal impecable (evitar olor corporal y oral, uñas limpias, uniforme limpio)			
En caso de tener bigote o barba deben estar correctamente rasurados.			
Se prohíbe el uso de anillos, pulseras			

y cualquier accesorio en manos y brazos.			
El cabello debe ser corto o estar recogido durante el turno			
En caso de usar loción o perfume deben ser sutiles			

Descripción interacción con un cliente

<b>Parámetro</b>	<b>Cumple</b>	<b>No Cumple</b>	<b>Comentarios</b>
Dar la bienvenida al comensal, preguntar ¿cuántas personas son? y acompañarlos a la mesa			
Entrega de menús			
Preguntar que bebidas desean y ofrecer asistencia con el menú			
Tomar la orden en la comanda			
Preguntar si necesitan algo mas			
Ofrecer la cuenta			
Despedida			