

PROYECTO ERASMUS+

TÍTULO DEL PROYECTO  
CUALIFICACIONES  
DEL MERCADO:  
UN INDICADOR  
PARA MINIMIZAR  
LAS BRECHAS DE  
COMPETENCIAS ENTRE  
LA EDUCACIÓN Y EL  
MERCADO LABORAL EN  
EL SECTOR HOREC

[2020-1-PL01-KA202-082206]



Co-funded by  
the European Union



102 QUALIFICATION

RUTAS DE APRENDIZAJE MODERNAS Y FLEXIBLES: PLANES DE  
ESTUDIO Y EDUCACIÓN

PAQUETES (FORMADOR/APRENDIZ) PARA EL SECTOR HORECA

**CURRÍCULOS PARA LA CUALIFICACIÓN 3:  
GESTIÓN EN LA INDUSTRIA HORECA**

Proyecto Erasmus+: "Cualificaciones del mercado: una guía para minimizar las brechas de competencia entre la educación y el mercado laboral en el sector HoReCa".

Número de proyecto: 2020-1-PL01-KA202-082206

*El apoyo de la Comisión Europea a la producción de esta publicación no constituye un respaldo de los contenidos, que reflejan únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no puede ser considerada responsable de ningún uso que se haga de la información contenida en la misma.*

Resultado 2: Caminos de aprendizaje modernos y flexibles - planes de estudio y paquetes educativos (formador/aprendiz) para el sector HoReCa

### Desarrollado por el consorcio del proyecto:

Stowarzyszenie na Rzecz Innowacji i Edukacji - koordynator, Radom, Polonia

EVACO - Cracovia, Polonia

EDITC LTD - Nicosia, Chipre

AKDENIZ UNIVERSITY - Antalia, Turquía

Fundación Equipo Humano (FEH) - Valencia, España

Samerimpeks Impulsi DOO - Skopje, República de Macedonia del Norte

### Contacto:

Stowarzyszenie na Rzecz Innowacji i Edukacji

ul. Królowej Jadwigi 15

26-600 Radom, Poland

[innowacja.edukacja@onet.pl](mailto:innowacja.edukacja@onet.pl)

<https://innowacja-edukacja.eu/>

## Contenido del plan de estudios

### Introducción

# CALIFICACIÓN 3. GESTIÓN EN LA INDUSTRIA HORECA

## 1. GESTIONAR EL EQUIPO DE EMPLEADOS DE UNA INSTALACIÓN (COCINA-HOTEL)

1. Introducción
2. Supervisa la cantidad y calidad de los pedidos de operaciones en cocina y hotel.
3. Sigue los procedimientos de almacenamiento de alimentos.
4. Controla el sistema de consume de alimentos y bebidas.
5. Realiza control de calidad e inventario
6. Control logístico: Análisis y documentación de procesos y evaluación de productividad.

# CALIFICACIÓN 3. GESTIÓN EN LA INDUSTRIA HORECA

## 1. GESTIONAR EL EQUIPO DE EMPLEADOS DE UNA INSTALACIÓN (COCINA-HOTEL)

### INTRODUCCIÓN

#### GERENTE EL EQUIPO DE EMPLEADOS EN UNA INSTALACIÓN (COCINA-HOTEL)

No es fácil dirigir una cocina, hay varias acciones que parecen no detenerse nunca. Un gerente profesional debe dirigir a los empleados, mantener la satisfacción del cliente, asegurar una calidad constante de los alimentos, realizar un seguimiento del inventario y la contabilidad, y mucho más. La gestión de la cocina se puede facilitar creando una comprensión integral de las expectativas que conlleva la gestión de un restaurante, utilizando tácticas probadas y optimizando nuevas tecnologías.

#### Deberes de gestión de cocina

No hay forma de saber qué desafíos surgirán durante el transcurso de un día en un restaurante, pero estas son algunas de las responsabilidades más comunes que podemos esperar tener en nuestra lista de tareas pendientes. La preparación de alimentos, las técnicas de cocción, el emplatado, el tamaño de las porciones y el control de la temperatura deben estar bajo supervisión. Finalmente, es asegurarse de que todos los alimentos cumplan con los estándares de calidad y seguridad antes de ser entregados al consumidor. La gestión de cocina es un puesto amplio que exige que los gerentes participen en casi todos los aspectos del restaurante.

- 1- Programar turnos en la cocina y entre los trabajadores es particularmente difícil en los restaurantes durante los momentos tranquilos y ocupados del día y la semana.
- 2- Trabaje con el chef y el propietario del restaurante para realizar ajustes en el diseño del menú, los artículos y los precios de forma regular.
- 3- Monitorear inquietudes sobre el cumplimiento del código de salud, como saneamiento y técnicas correctas de almacenamiento de alimentos, entre otras cosas.
- 4- Realice un seguimiento de los datos de inventario y gastos de forma semanal y mensual, así como también realice los pedidos de alimentos necesarios.
- 5- Formación de los empleados. Si reciben la instrucción adecuada, incluso todos los profesionales del sector de servicios pueden mejorar las tasas de rotación de mesas y aplicar las estrategias de venta adecuadas para aumentar el tamaño promedio de los cheques.
- 6- Según sea necesario, actualice el equipo de cocina.

Responsabilidades de la dirección de cocina

Las responsabilidades de la gestión de la cocina para garantizar operaciones más eficientes y mejorar las ganancias se estudian en los subtítulos.

## La gestión del inventario

El inventario comprende todos los ingredientes necesarios para preparar el menú, además de cerveza, vino y licores. Si bien una cocina nunca quiere quedarse sin existencias, tampoco conviene pedir demasiado y correr el riesgo de que la comida se pudra. La gestión eficaz de la cocina requiere el desarrollo de un plan sólido de gestión de inventario.

## Invertir en el equipo adecuado

Los últimos equipos y tecnología disponibles para el personal de cocina y camareros ayudarán a agilizar las operaciones y reducir el caos. Cuando los empleados tienen acceso a herramientas útiles, pueden concentrarse en lo que mejor saben hacer.

## Mantenimiento de equipos

Los restaurantes son zonas de mucho tráfico, por lo que el desgaste es inevitable. Seguir las instrucciones de limpieza y mantenimiento del fabricante para evitar costosos costos de reparación o reemplazo mantiene el equipo en buenas condiciones de funcionamiento y aumenta la resistencia.

## Gestión de menús

Los gerentes de restaurantes deben colaborar con otros miembros del equipo para determinar el tipo de cocina que el restaurante quiere servir. Un menú más pequeño y enfocado puede ayudar a construir la identidad del restaurante y al mismo tiempo hacer la vida más fácil a los empleados. Esto también ayudará a planificar el menú y elegir alimentos y precios.

## Tomar decisiones de contratación

Las personas mantendrán un restaurante y una cocina funcionando bien, por lo que contratar el personal adecuado ayudará en la creación de nuevos platos, la mejora de los procesos y la creación de un ambiente de trabajo más constructivo. Además, se debe dedicar algo de tiempo a capacitar a los empleados sobre diversos procedimientos y pasos del servicio para que estén preparados para la carga de trabajo.

## programación de personal

La retención de empleados debe estar respaldada por técnicas de programación inteligentes una vez que se establezca el equipo. A los empleados se les debe permitir suficiente tiempo para prepararse antes de servir. Todos deben entender lo que hay que hacer, cuáles son los objetivos del día y qué papel desempeñarán. También se deben considerar las demandas de programación individuales y se deben tener en cuenta cuando sus horarios deban cambiarse para eventos especiales.

## Gestión de saneamiento

Mantener la cocina limpia y ordenada no sólo evita la contaminación de los alimentos y garantiza que el restaurante cumple con todas las normas sanitarias, sino que también crea un ambiente de trabajo más agradable y productivo para todos.

## Habilidades esenciales para un jefe de cocina

Los gerentes de cocina desempeñan muchos roles y tienen muchas responsabilidades que hacer. Se requieren los siguientes rasgos de un gerente exitoso: Los gerentes de cocina exitosos deben ser grandes líderes y

administradores, tener una sólida ética de trabajo y ser líderes naturales. También deben ser creativos a la hora de hacer crecer el negocio, ser capaces de mantener la calma bajo presión, tener pasión por la cocina y ser un líder natural.

### Gestión de cocina

Los empleados deben ser reconocidos y recompensados por el trabajo bien hecho. Las promociones sólo deben entregarse una vez obtenidas. La gerencia debe abordar los problemas si el personal desconoce los objetivos del restaurante, sus responsabilidades específicas y los procedimientos de rendición de cuentas. Compartir una visión y objetivos a largo y corto plazo como empresa puede ayudar a unir a todos. Cuando la comunicación se interrumpe y surge un problema, la dirección de la cocina debe escuchar con la mente abierta y asegurar a los empleados que se atenderán sus inquietudes. El personal debe recibir apoyo con programas de formación y otras oportunidades profesionales que los hagan sentir apreciados. Se les debe ayudar a alcanzar sus objetivos profesionales. La tutoría también puede ser una buena estrategia para ayudar al personal. A veces, la industria de la restauración puede resultar dura y estresante.

El jefe de cocina debe hacer que el lugar de trabajo sea un lugar seguro para trabajar. El gerente debe obligar a seguir las recomendaciones de seguridad y hacerlas cumplir en caso de que se produzcan lesiones en la cocina.

Ser jefe de cocina implica muchas responsabilidades y recompensas. Es una buena idea comenzar sabiendo exactamente qué implica el trabajo y qué habilidades deberá desarrollar el gerente de cocina. La tecnología puede ayudar al gerente de cocina a optimizar y automatizar los procedimientos para facilitar las tareas a todos los miembros del equipo. El jefe de cocina puede manejar la cocina de forma eficiente y sin estrés si dispone de las herramientas adecuadas.

### Deberes del jefe de cocina

Gestionar el personal de cocina y el inventario; supervisar la cocción, el emplatado, el tamaño de las porciones y las prácticas de salud y seguridad; capacitar al personal en todos los métodos de servicio, preparación de alimentos y emplatado; gestionar y planificar horarios del personal; colaborar con otros miembros del equipo de liderazgo para ajustar los elementos del menú y los precios; actualizar y mantener todo el equipo; monitorear informes semanales y mensuales. Realice un seguimiento de todas las existencias e inventarios, administre los elementos del menú y los precios, mantenga el equipo, contrate a las personas adecuadas, programe al personal de manera justa y equitativa, utilice toda la tecnología disponible y haga cumplir la seguridad e higiene de los alimentos en todo el restaurante. Fomentar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal y disminuir los riesgos para un lugar de trabajo más seguro trabajando duro para involucrar a las personas, establecer un entorno feliz y de apoyo, explicar las expectativas con claridad y estar abierto a recibir comentarios, fomentar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

### Gestión del personal de cocina.

El chef desempeña múltiples funciones, incluida la gestión del presupuesto, el desarrollo de nuevas comidas, la redacción de recetas, el cálculo de costos de recetas, la supervisión de cocineros, el manejo de recursos humanos y mucho más. Sin embargo, una de las tareas más importantes de un chef es la gestión y formación competente del personal de cocina. Podría ser el mejor chef del mundo, pero cuando se trata de servir, un chef es tan bueno como el personal que lo rodea. Él/ella fracasará durante el servicio si su personal de cocina no está capacitado adecuadamente. Los siguientes son pasos críticos que aumentarán la efectividad de la gestión del personal de cocina y la calidad de los cocineros:

- Las expectativas y estándares siempre deben comunicarse en términos claros y específicos. En todo momento, dé instrucciones claras y detalladas sobre las expectativas y estándares. No hay instrucciones claras para decirle al personal que lo están haciendo mal, que deben hacerlo mejor o que deben hacerlo parecer mejor. Debe demostrar lo que espera y decirles exactamente lo que quiere y cómo conseguirlo.
- Explicar el razonamiento es uno de los métodos más eficaces para gestionar el personal de cocina. No basta con decirles: "Haganlo porque yo lo digo". Explique el motivo y el equipo empezará a pensar como el propio chef. Chef es un mentor, un educador y un proveedor de conocimientos al impartir de esta manera los "cómo y por qué" de la excelencia culinaria.
- No lo dudes si es hora de pisar fuerte. Hay casos en los que el chef debe ordenar a un miembro de la tripulación. Es algo positivo cuando alguien hace preguntas porque quiere aprender. Otra cosa completamente distinta es que alguien te haga preguntas para ponerte a prueba. Ese individuo debe comprender la cadena de mando y el hecho de que trabaja bajo las órdenes del Chef.
- Tenga siempre una breve reunión previa al servicio para repasar los asuntos del día. Analice la cantidad de asientos esperados, mesas grandes, mesas VIP, modificaciones del menú, posibles problemas de turnos, soluciones a esos desafíos, etc. El preservicio es la estrategia de batalla de Shift. La reunión previa al servicio es una oportunidad para que todos estén en sintonía sobre el servicio de hoy y cualquier problema potencial. Debe hacerse temprano en el turno para que el equipo tenga tiempo de planificar y prepararse.
- Si el turno va a resultar desagradable avisar al personal lo antes posible. Avisarles con antelación que el día va a ser difícil les permite prepararse mentalmente para ello. Es una forma de convencer a la tripulación de que haga todo lo que esté a su alcance para demostrar su valía, y el día normalmente transcurrirá mejor de lo planeado.
- Esté siempre atento a criticar e instruir a los empleados. Aunque criticar públicamente a uno o más empleados por infracciones menores puede ser aceptable como recordatorio a otros de que la gerencia está prestando atención, es imperativo que el gerente nunca humille públicamente a uno de los empleados frente a otros. La distinción entre crítica útil y humillación punitiva es significativa. La crítica constructiva pública puede ser dura o humorística y, en ocasiones, puede tomar la forma de presión de grupo, pero el resultado final siempre debe ser que el miembro del equipo la interprete como una guía útil.
- Las conversaciones que sean más personales, directas, disciplinarias o hirientes siempre deben realizarse en privado. Nunca avergüences a un miembro de la tripulación delante de otros separándolos. Nunca debe ser el propósito o la intención humillar, degradar, dominar o avergonzar a alguien. Más bien, el propósito siempre debe ser entrenarlos, educarlos e instruirlos sobre cómo mejorar en la cocina.
- Enseñar autodisciplina y el valor de tomar decisiones. Cuando alguien sea disciplinado oralmente, recuérdale que tiene opciones y que ser un mejor cocinero profesional requiere autocontrol. Las declaraciones deben ser directas y precisas, reforzando las expectativas y la necesidad de disciplina y al mismo tiempo demostrar que la dirección cree que tiene la capacidad de tener éxito pero que, en última instancia, es su decisión. Deberían tener la opción de hacerlo correctamente o no. Tienen la opción de seguir trabajando en la cocina o ser despedidos. Esta estrategia refuerza los estándares de la cocina, pero también les recuerda que no alcanzarlos es una elección que toman. No queremos cuerpos estúpidos que simplemente siguen órdenes cuando se les ordena. Lo que se necesita en la cocina es un equipo que reconozca que el resultado es un mejor producto, un mejor plato,
- Haga todo lo posible para satisfacer sus necesidades. En la industria de la restauración, atender las solicitudes de días libres del personal suele ser una tarea enorme, pero que bien vale la pena. Los empleados

son conscientes de que deberán trabajar la mayoría de los fines de semana y probablemente todos los días festivos. Y, por supuesto, las actividades a las que quieren asistir (conciertos, fiestas, etc.) casi invariablemente se llevan a cabo los fines de semana, que son los días más difíciles para que un gerente despida a alguien. Para tener una vida, se debe garantizar un equilibrio entre las necesidades del negocio y las necesidades de su personal. Si sienten que todos tendrán una noche libre el fin de semana de vez en cuando, estarán más dispuestos a trabajar más duro. Y, para eventos importantes como la graduación de un niño, una emergencia médica familiar, la muerte de un ser querido, etc.,

## Resumen de posición

Chef estaría a cargo de planificar, organizar, gestionar y supervisar las actividades del personal en la cocina como chef de banquetes. Gestionar la preparación de alimentos para todos los eventos de banquetes y catering para garantizar una alta calidad y consistencia.

Además, será responsable de crear nuevos menús, así como de preparar, probar, degustar y aprobar nuevos elementos del menú. Mantenga recetas y costos actualizados y correctos para todas las comidas del banquete. Además, revisa los menús del día siguiente y aprueba las solicitudes de alimentos y suministros de varios almacenes de cocina.

## Deberes y responsabilidades del chef de banquetes:

1. Revise los pedidos de eventos de banquetes todos los días y tome nota de cualquier cambio.
2. Informar diariamente al equipo de cocina de banquetes sobre los eventos próximos y en curso.
3. Supervisa y coordina todas las actividades de preparación de alimentos realizadas por los cocineros y empleados de la cocina de banquetes.
4. Capaz de trabajar con el chef ejecutivo, el sous chef y el capitán de banquete para coordinar la producción y el emplatado del banquete.
5. Establecer las prioridades del día y asignar tareas de producción y preparación al personal/chefs de la cocina de banquetes.
6. Proporcionar instrucciones claras al personal comunicándose eficazmente tanto de forma oral como escrita.
7. Haga un inventario físico de los alimentos que se utilizarán en el inventario diario.
8. Ayudar al personal de ventas, catering y banquetes con banquetes, fiestas y otros eventos especiales en el restaurante/hotel.
9. Ayudar a definir los niveles mínimos y máximos de suministro de alimentos, suministros de cocina y equipos.
10. Asistir al Chef Ejecutivo en la creación e implementación de menús de banquetes.
11. Siga los procedimientos de control de inventario y asegúrese de que la cocina para banquetes esté lista para funcionar al día siguiente.
12. Supervisa todas las operaciones de la cocina de banquetes en el día a día.
13. Realizar recorridos frecuentes de cada área de cocina y dirigir a los trabajadores apropiados para solucionar cualquier deficiencia.
14. Responsable de garantizar que todo el equipo esté en buen estado de funcionamiento.
15. Encargado de garantizar que todo el equipo de la cocina para banquetes se limpie periódicamente.



16. Asegúrese de que cada área de trabajo de la cocina para banquetes esté equipada con las herramientas, materiales y equipos necesarios para satisfacer las necesidades operativas y comerciales del hotel.
17. Asegúrese de que las tarjetas de recetas, los cronogramas de producción, los consejos de emplatado y las imágenes estén actualizados y sean visibles.
18. Asegúrese de que todos los empleados sigan las recetas y cumplan con las pautas operativas del hotel al preparar los elementos del menú.
19. Informar al personal de compras y almacenamiento de los requerimientos de la cocina.
20. Reúnase con el chef ejecutivo para analizar las ventas y los gastos en alimentos para garantizar que la cocina de banquetes se mantenga dentro del presupuesto.
21. Vigile el desempeño del personal de la cocina de banquetes y asegúrese de que todos los procesos se sigan al pie de la letra.
22. El chef del banquete debe actuar como modelo de conducta adecuada. Él / ella asegura y mantiene el nivel de productividad de todos los cocineros de banquetes y del personal de apoyo.
23. Supervisa las operaciones de la cocina de banquetes durante los turnos.
24. Asiste al Chef Ejecutivo y Gerente de Compras en el desarrollo y compra de menús para banquetes.
25. Participa en el avance y disciplina del personal de la cocina de banquetes.
26. Ayuda con la formación del personal sobre los elementos del menú, incluidos los ingredientes, los métodos de preparación y los distintos sabores.
27. Para todas las funciones de banquetes, planifica y supervisa las cantidades de alimentos y los requisitos de emplatado.
28. Mantiene estándares adecuados de preparación y almacenamiento de alimentos.
29. Evalúa los niveles de personal para garantizar que se cumplan el servicio al huésped, los requisitos operativos y los objetivos presupuestarios.
30. Garantiza el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones aplicables.
31. Garantiza que todos los productos alimenticios se manipulen adecuadamente y se mantengan a la temperatura adecuada.
32. Ayuda con la entrevista y el reclutamiento de miembros del equipo de empleados con las habilidades necesarias según sea necesario.
33. Identifica los requisitos de desarrollo del personal de cocina y brinda formación y tutoría para ayudarlos a mejorar sus conocimientos y habilidades.
34. Capaz de planificar y realizar varias funciones de banquetes.
35. Capaz de mejorar la experiencia culinaria de los invitados a banquetes o eventos de forma regular.
36. Capaz de comprender las responsabilidades de los empleados y cumplir con sus deberes en su ausencia.
37. Capaz de ayudar con la cocina y la preparación de comidas según sea necesario.
38. Capaz de llevar a cabo otras responsabilidades que le asigne la dirección.

## 1- ORGANIZA Y SUPERVISA LA GESTIÓN DEL ALMACÉN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y OTROS PRODUCTOS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COCINA Y HOTEL

1. Supervisa la cantidad y calidad de los pedidos para las operaciones de cocina y hotel.
2. Sigue los procedimientos de almacenamiento de alimentos.
3. Controla el sistema de consumo de alimentos y bebidas.
4. Realiza control de calidad e inventario.
5. Control logístico: Análisis y documentación de procesos y evaluación de la productividad.

Este capítulo comienza con una discusión sobre el inventario y el control de inventario; sin embargo, sin el proceso de adquisición, no hay inventario, el cual regresamos al control de inventario después de comprar, ordenar, recibir y almacenar la mercancía.

### PROCEDIMIENTOS BÁSICOS DE INVENTARIO

El control de inventario es un aspecto importante de la gestión eficaz de la cocina. La gerencia podrá programar pedidos de alimentos, evaluar los gastos en alimentos desde el inventario anterior y realizar cambios en los elementos del menú si es necesario sabiendo qué suministros están disponibles en un momento dado. Es posible detectar posibles problemas de robo y desperdicio manteniendo un control de los inventarios. La dirección debería preocuparse por el valor de los suministros del almacén y la cocina.

Un inventario es una lista de todo lo que se puede encontrar en la cocina. El inventario debe incluir productos, productos secos, ollas y sartenes, uniformes, licores, ropa de cama y cualquier otra cosa que cueste dinero. Los productos de cocina deben contarse por separado de los inventarios del frente de la casa, del bar y otros inventarios.

Los fundamentos del control de inventarios son los mismos independientemente del tamaño de la empresa. En las empresas más grandes, más empleados, a menudo equipos completos, participan en las distintas fases, mientras que en una empresa pequeña, todas las tareas de gestión de inventario pueden recaer en una o dos personas importantes. La gestión de inventario se puede dividir en unos sencillos pasos:

#### Configuración de sistemas para rastrear y registrar el inventario

Los registros de inventario se toman por diversas razones, incluida la determinación de los costos de los alimentos y el cálculo de los porcentajes de costos. Existen algunos métodos para determinar el valor de los artículos almacenados. Estos métodos se basan en mantener registros detallados de cuánto cuestan los suministros y cuándo se obtuvieron. En las pequeñas empresas, es fácil dar por sentado el control de inventario. Quizás sólo una o dos personas estén a cargo de las compras y, por lo general, estén al tanto de los productos disponibles. Esto no niega la necesidad de evaluar las compras frente a las ventas para ver con qué éxito la cocina gestiona los gastos.

Casi todos los métodos de control de inventario requieren tiempo. Además, dichos registros deben ser precisos y mantenerse actualizados. Intentar ahorrar algunas horas reduciendo el tiempo necesario para mantener registros de inventario podría ser una pérdida de dinero. Una hoja de cálculo es la forma más sencilla de realizar un seguimiento del inventario. Una hoja de cálculo simple podría incluir todos los artículos que se compran regularmente, junto con sus precios actuales y la cantidad de unidades disponibles en el recuento de

inventario más reciente. Los precios se pueden actualizar periódicamente cuando se procesan las facturas para el pago y se puede programar un recuento del stock disponible.

Como hay más personas involucradas en las operaciones importantes, los sistemas deben ser más sofisticados. Las compras pueden ser realizadas por un departamento diferente, los registros de inventario mantenidos por un empleado del almacén y el seguimiento y conteo del inventario relacionado con un sistema que utiliza escáneres y códigos de barras, que luego podrían vincularse a un sistema de ventas para que los gerentes siempre sepan qué hay en stock.

### **Inventario entrante**

El objetivo principal de tener un proceso estándar para aceptar artículos pedidos es garantizar que la empresa reciba exactamente lo que se pidió. Los errores ocurren todo el tiempo, y si la cantidad y calidad de los artículos entregados no se comparan cuidadosamente con lo solicitado, pueden producirse pérdidas importantes. Se evitan errores que podrían costar tiempo y dinero al restaurante cuando se siguen cuidadosamente los protocolos de recepción. Además, un buen sistema de recepción anima a los proveedores y repartidores a ser honestos.

### **Facturas**

La factura es el documento más importante a la hora de evaluar si los productos recibidos son iguales a los solicitados. Una factura es una lista detallada de los bienes o servicios que se han entregado en un lugar de preparación de alimentos. La cantidad, la calidad, el precio por unidad y, en algunas situaciones, el importe total del coste imputable se enumera en una factura. El destinatario debe comprobar que la información de la factura coincide con los artículos recibidos comparándolos e inspeccionándolos cuidadosamente. Esta comparación puede requerir pesar y/o contar los artículos.

El destinatario debe comparar la factura con la orden de compra o los recibos de solicitud de compra siempre que sea posible. Esto garantizará que la cantidad y el precio de la mercancía enviada cumplen con las especificaciones del formulario de pedido. Si la factura no se compara con la orden de compra cuando llegan los bienes, existe el riesgo de omitir artículos requeridos o aceptar artículos que no fueron comprados o que están en cantidades inadecuadas.

Además, antes de aceptar la mercancía, para garantizar la calidad, el destinatario debe abrir e inspeccionar las cajas de verduras frescas y productos congelados, y firmar la factura después de estar convencido de que la entrega es correcta.

En la mayoría de los casos, la factura se duplica o triplica, el destinatario conserva el original y el conductor de entrega conserva la otra copia o copias. Una vez firmado, la empresa de entrega ya no es responsable de los artículos y ahora pertenecen al destinatario. Cualquier discrepancia o inexactitud debe comunicarse al conductor, quien debe firmar la factura para reconocer la inexactitud. Si se emite una nota de crédito, el conductor deberá anotarla en la factura.

El destinatario no debe firmar la factura a menos que esté seguro de que todos los problemas se han resuelto y registrado. Posteriormente, la factura firmada deberá entregarse a quien esté a cargo del cobro de facturas de la empresa y archivarla.

Las entregas pueden llevar mucho tiempo tanto para la cocina/hotel receptor como para el servicio de entrega. A menudo, los repartidores no quieren esperar mientras se completan las inspecciones. En este caso, es fundamental que la cocina/hotel y el proveedor acuerden que cualquier problema identificado después de que el servicio de entrega se haya ido es responsabilidad del proveedor, no de los destinatarios. Los artículos

entregados deben colocarse en los lugares designados después de que se hayan firmado las facturas y, si es necesario realizar un seguimiento de la mercancía entrante, debe realizarse al mismo tiempo.

### Inventario saliente

Un formulario de solicitud interna se utiliza a menudo para un registro que se debe mantener cuando un artículo sale del almacén o del refrigerador para controlar adónde ha ido. En la mayoría de las pequeñas empresas, los suministros se entregan directamente a la cocina y se utilizan para preparar los elementos del menú. En un entorno ideal, se mantienen registros precisos de los suministros que llegan y salen, lo que hace que saber lo que hay disponible sea tan simple como restar.

Lamentablemente, los sistemas no suelen ser tan sencillos. En una empresa más pequeña, saber lo que llega y lo que se utiliza diariamente se puede conciliar fácilmente realizando un recuento de inventario de rutina. Las salas de almacenamiento y los refrigeradores pueden estar en un piso diferente al de la cocina en operaciones y hoteles más grandes, lo que requiere un sistema que requiera que cada departamento y cocina soliciten alimentos al almacén o al departamento de compras, de manera muy similar a como lo haría un pequeño restaurante directamente del proveedor. En este acuerdo, el hotel compraría todos los alimentos y los almacenaría en un espacio de almacenamiento central, desde el cual los departamentos individuales "ordenarían" sus suministros.

### Solicitudes

En una operación más grande, establecer un método de solicitud en el que todo lo que se transfiere del almacenamiento a la cocina se realiza mediante una solicitud por escrito es importante para mantener el inventario y determinar los gastos del menú diario. En el formulario de solicitud se debe incluir el nombre y la cantidad de los artículos que requiere la cocina. El empleado del almacén o quien administra el inventario del almacén generalmente puede ingresar el precio unitario y el costo total de cada artículo solicitado en estos formularios (Tabla 1). Los trabajadores de servicio deben usar formularios de solicitud separados para reemplazar artículos de mesa como azúcar, sal y pimienta en una operación ejecutada de manera eficiente. Sin embargo, los empleados con frecuencia se niegan a utilizar formularios de solicitud, ya que es mucho más fácil y rápido ingresar al área de almacenamiento y tomar lo que se necesita; sin embargo, esta práctica no deja ningún registro y hace imposible llevar un buen registro. Para disminuir las posibilidades de que esto suceda, el espacio de almacenamiento debe estar asegurado, y solo unas pocas personas deben tener acceso a las habitaciones, congeladores o refrigeradores de almacenamiento.

Fecha: -----			
Departamento:			
Cantidad	Descripción	Costo unitario	Coste total

**tabla 1** Cálculo del costo unitario y total de los artículos

La solicitud no sólo realiza un seguimiento de los inventarios, sino que también puede utilizarse para calcular el valor financiero de los alimentos de cada departamento y, por tanto, los gastos. Es importante etiquetar todos los productos con sus costos y fecha de llegada en una empresa más grande donde se realizan compras a varios proveedores a precios variados. Las carnes, por ejemplo, suelen marcarse con un formulario que incluye el peso, el costo por unidad (pieza, libra o kilogramo), la fecha de compra y el nombre del proveedor. Fijar el precio de todos los productos lleva tiempo, pero ese tiempo se amortizará rápidamente cuando se completen

los documentos de solicitud o se deba asignar un valor monetario al stock. Además, mostrar los precios de las cosas puede servir como recordatorio a los empleados de que el desperdicio es costoso.

### Mantenimiento de registros de inventario

Para realizar un seguimiento de los inventarios, existen dos técnicas principales. La primera es mantener un inventario continuo. Un inventario continuo no es más que un total acumulado de lo que tienes a mano. Mantener registros de cada producto almacenado, como se indica en la Tabla 2, es la mejor manera de mantener un inventario continuo.

Tabla 2 Punto de reorden del producto....
Artículo:
Punto de pedido:

**Tabla 2** Punto de reorden del producto. En la tabla se muestra la primera mitad del encabezado completo de la tabla. Dos mitades forman toda la mesa. Cada lado tiene dos mesas, para un total de cuatro mesas expuestas. El artículo y el punto de reorden se muestran en esta sección del encabezado de la tabla.

Tabla 3 Tamaño unitario de compra y stock nominal de p producto
Tamaño de la unidad de compra:
Par de stock:

**Tabla 3** Tamaño de la unidad de compra y existencias nominales del producto. El tamaño de la unidad que se está reordenando, así como el stock par, se muestran en la segunda mitad (derecha) del encabezado de la tabla.

Tabla 4 Fechas de registro del inventario, cantidad de ese artículo que recibió (entrada), vendió (agotó) la empresa y saldo total.			
Transportado	Adelante	De	
Fecha	En	Afuera	Balance

**Tabla 4** Fechas de registro del inventario, cantidad de ese artículo que la empresa recibió (entrada), vendió (agotó) y saldo total. La segunda mitad de la primera mitad de la mesa (a la izquierda). Esta sección del encabezado de la tabla se muestra debajo de la primera parte del encabezado de la tabla e incluye las fechas de los registros de inventario, así como cuántos de cada artículo recibió (entrada), vendió (agotó) la empresa y el monto total.

Tabla 5 Registro de entradas, salidas y saldo del tamaño unitario del artículo que se compra.			
Transportado	Adelante	De	
Fecha	En	Afuera	Balance
-	-	-	-

**Tabla 5** Registro de entradas, salidas y saldo del tamaño unitario del artículo que se compra. Esta sección de toda la tabla tiene espacio en blanco para registrar la entrada, la salida y el saldo del tamaño unitario del artículo que se compra, y es la segunda mitad de la segunda mitad (derecha) de toda la tabla que se muestra.

Cuando se recibe más de un producto, la cantidad de latas o cosas recibidas se registra y se agrega al inventario disponible; cuando se requisa parte del producto se registra el número de latas o piezas que salen y se baja el saldo. Además, el formulario de inventario continuo puede indicar cuándo se debe reordenar el producto (el punto de reorden), así como qué cantidad del producto debe estar disponible en un momento dado (existencia par). Es casi seguro que este mantenimiento de registros esté informatizado en operaciones grandes. Debido a que el tiempo (y el costo) de mantener registros puede ser significativo en las pequeñas empresas, normalmente solo se mantienen inventarios continuos para productos costosos.

Realizar un inventario físico es el segundo sistema de mantenimiento de registros de inventario. Todo lo almacenado debe contarse periódicamente como parte de un inventario físico. Se debe realizar un inventario físico al menos mensualmente para que sea un control efectivo. Los registros del inventario se registran en una hoja de cálculo o en un sistema separado dedicado a la tarea. Los bienes se pueden enumerar alfabéticamente o en el orden en que aparecerán en los estantes de los espacios de almacenamiento en la hoja de inventario (Tabla 6).

Mes:

Tabla 6 Formulario de Inventario Físico				
Producto	Unidad	Contar	Precio unitario	Valor total
Artículo 1	10 latas	4	\$20	\$80
Artículo 2	20 piezas	3	\$20	\$60
Artículo 3	5 gramos	3	\$10	\$30
Artículo 4	15 libras	1	\$30	\$30
-	-	-	<b>Total</b>	\$200

Tabla 10.6 Formulario de Inventario Físico. La unidad, el recuento, el precio unitario y el precio total de un producto se muestran en la tabla. Hay cuatro cosas enumeradas, seguidas de un total de todos los productos. Un formulario de inventario físico es lo que se llama.

El costo unitario y el valor total de cada artículo almacenado normalmente se incluyen en el inventario, además de la cantidad de cosas. El valor monetario total del inventario se calcula sumando los valores totales de las mercancías. Esto también se conoce como expansión de inventario. El inventario de cierre del día en que se realizó el inventario es el valor total del inventario. Este número también servirá como inventario inicial con respecto al cual se medirá el siguiente inventario físico. Las estadísticas se pueden utilizar para calcular con precisión el costo mensual de los alimentos si el inventario se realiza el mismo día de cada mes. El inventario físico se utiliza para garantizar que el inventario continuo sea preciso.

### Control de inventario computarizado

Para calcular, rastrear y ampliar el inventario, hoy en día se utilizan sistemas computarizados. Estas herramientas permiten al restaurante/hotel vigilar mucho más de cerca el inventario que tiene disponible, así como los gastos asociados con él. Una de las ventajas de estos sistemas es que brindan acceso a información como el historial de pedidos y el mejor precio pagado. También pueden ayudar al comprador a pronosticar la demanda

durante todo el año. Cuando un camarero registra la venta de cualquier artículo del menú en la terminal del restaurante, estas aplicaciones a menudo se combinan con el sistema de punto de venta (POS) utilizado para rastrear las transacciones, e incluso pueden eliminar un artículo de una lista de inventario computarizada. Si un consumidor solicita un plato de pollo del menú, todos los elementos necesarios para preparar un plato de pollo se agotan del inventario. Esto ofrece gestión con un inventario continuo de la mayoría de los artículos del inventario que siempre está actualizado.

Las empresas más pequeñas utilizarán una herramienta de hoja de cálculo para administrar el inventario, como Microsoft Excel, que funciona para realizar pedidos y mantener registros de inventario. Las facturas recibidas con los suministros contienen la información que el ordenador necesita para realizar los cálculos correctamente. El empleado responsable debe ingresar las cantidades y precios de los artículos recibidos más recientemente en el programa de computadora. El costo de los productos disponibles se calcula automáticamente utilizando precios y cantidades. Este proceso automatizado puede ahorrar mucho tiempo y dinero, dependiendo de qué tan precisa sea la información ingresada en la computadora. Siempre existe el peligro de error en cualquier sistema de inventario, pero con ayuda automatizada el riesgo se reduce.

### Precios y costos del inventario físico

El costo de los productos comprados varía mucho de un pedido a otro. Los informes diarios de inventario reflejarán los cambios de precio, pero es imposible saber qué usar como costo en el formulario de inventario físico a menos que se hayan etiquetado las latas individuales. Si determinar el costo exacto de cada artículo es un desafío, existen varias formas alternativas de ver el costo de los productos en los estantes. El método más frecuente para determinar el valor de las existencias disponibles es utilizar el precio más reciente pagado por los bienes, incluso si no todas las latas se compraron a ese precio. El enfoque FIFO (primero en entrar, primero en salir) es otra forma de calcular el coste que implica que las acciones han rotado adecuadamente. El valor de las acciones disponibles se puede entonces determinar más correctamente si los registros se mantienen actualizados. El método de cálculo de costos elegido tiene un impacto significativo en el valor del inventario. Siempre es ideal utilizar el método que refleje con mayor precisión el costo real de los artículos.

### Costos asociados con el mantenimiento del inventario

A estas alturas debería ser evidente que mantener un inventario de una variedad de productos es fundamental en una operación de servicio de alimentos. Sin embargo, existen costos involucrados en la obtención y mantenimiento de ese inventario, como costos de mantenimiento, costos de pedido y costos de déficit.

El costo de mantener es el gasto de almacenar el material (electricidad, seguro, seguridad, procesamiento y manipulación de datos), el costo financiero es el dinero que está encerrado en el inventario, y los costos de deterioro y daño son los costos asociados con el deterioro y daño.

**Los costos de ordenar y recibir inventarios se conocen como** costos de pedido. En estos gastos se incluyen los salarios de los departamentos de compras y contabilidad, así como los salarios en el área de recepción y transporte. Si compras tus comestibles y suministros semanales de cuatro proveedores diferentes, tendrás que tratar con cuatro vendedores diferentes, cuatro vehículos diferentes, cuatro órdenes de compra diferentes y cuatro facturas diferentes. Estas funciones se reducen si solo compras en una fuente semanal.

Los costos de escasez son aquellos que se incurren cuando la demanda supera la oferta. Cuando hay una demanda inesperadamente fuerte antes de que lleguen nuevos artículos en stock, puede surgir escasez. Los clientes no siempre son comprensivos cuando no reciben la comida que esperaban, a pesar de que algunas escaseces son inevitables. En ocasiones, la escasez puede obligar a las cocinas a pagar un precio más alto por un artículo requerido de un proveedor diferente.

## Factores que afectan los niveles de inventario

Varios factores influyen en la cantidad de inventario que se debe mantener disponible. El menú, la frecuencia de las entregas y el tiempo que lleva desde el pedido hasta la entrega, la cantidad de espacio de almacenamiento disponible, la disponibilidad de almacenamiento en frío, así como la ubicación y escala de la operación, son todos factores a considerar. Es posible que algunas empresas más pequeñas necesiten tener más inventario disponible para limitar la cantidad de entregas y garantizar que cada una sea lo suficientemente importante como para que un proveedor envíe un camión al lugar o evite los cargos de envío. Algunas empresas pueden funcionar con un inventario "justo a tiempo", que se basa en la cantidad de existencias necesarias para el menú. Incluso si el inventario es valioso, no es buena idea invertir dinero en él. La calidad de muchos productos se deteriorará con el tiempo. El aumento del robo también podría deberse a tener demasiados artículos en el inventario. El almacenamiento de inventario puede provocar deterioro, costosos gastos de capital, mayores requisitos de espacio de almacenamiento y otros gastos.

## Volumen de ventas de inventario

Cuando se mantienen registros de inventario precisos, los datos de los registros se pueden utilizar para calcular la tasa de rotación del inventario. La tasa de rotación del inventario es la cantidad de veces que el inventario se convierte en ingreso en un cierto período de tiempo (generalmente un mes). La rotación del inventario de 1,5 significa que el inventario rota una vez cada 1,5 meses. En esta situación, tendría disponibles suministros para aproximadamente tres semanas en un momento dado (2,88 semanas). En general, se considera normal una rotación de inventario de una a dos semanas. Encontrar el inventario de alimentos promedio de un mes y dividirlo por el gasto total en alimentos del mismo mes es un método típico para determinar la rotación del inventario. El costo total de los alimentos se calcula sumando las compras diarias de alimentos (que se encuentran en los informes de recepción diarios) al valor del inventario de alimentos al comienzo del mes y restando el valor del inventario de alimentos al final del mes para llegar a el costo total de los alimentos.

## Calcular los días de inventario disponible

Hay dos métodos para determinar la cantidad de días de inventario disponible. Divida el inventario promedio para el año u otro período contable por el costo de bienes vendidos (COGS) correspondiente y multiplique el resultado por 365 si elige el primer enfoque. El costo de los productos vendidos se declara en el estado de resultados de la empresa. Sume la cantidad de inventario al final del año anterior al valor del inventario al final del año actual y divídalo por dos para obtener el inventario promedio. El balance muestra las cifras de inventario.

## Proceso de adquisición

El objetivo principal del proceso de adquisiciones es asegurar la disponibilidad de alimentos e insumos en cantidades y calidad que cumplan con los criterios operativos al mejor precio posible.

Toda organización de servicios de alimentos debe contar con un proceso de compra. Todos los cocineros capaces deberían poder comprar los ingredientes adecuados en las cantidades adecuadas, en el momento adecuado y al mejor precio. Cada cocina tiene su propio conjunto de métodos de compra. Sin embargo, hay una pauta que se debe seguir en todo momento:

Compre sólo la cantidad que se espera que necesite hasta la próxima entrega. Esto asegurará que los alimentos permanezcan frescos y que la rotación del inventario sea alta. Todos los alimentos se degradan con el tiempo, aunque algunos lo hacen más rápidamente que otros. Es responsabilidad del comprador garantizar que sólo se adquieran aquellas cantidades que serán utilizadas inmediatamente o en un futuro próximo.



Las compras se describen como el proceso de determinar las necesidades y realizar pedidos a los proveedores. Comprar y ordenar son los dos actos que componen el proceso de compra. Comprar implica decidir dónde realizar los pedidos en función de la calidad, el precio y el servicio. Comprar es una tarea gerencial. Como resultado, el gerente o director del servicio de alimentos generalmente es responsable de seleccionar proveedores para adquirir alimentos y suministros. Realizar pedidos es el proceso de determinar la calidad y cantidad de alimentos y suministros necesarios para satisfacer las necesidades del menú sin salirse de las limitaciones presupuestarias. Hacer pedidos suele ser una tarea de supervisión y, a menudo, se delega en un supervisor de servicio de alimentos. En las empresas más pequeñas, los pedidos también los puede realizar un empleado capacitado, como un cocinero experimentado.

Los pedidos de los clientes deben ser de un tamaño justo. Debido a que los servicios de entrega son costosos, la mayoría de los proveedores tienen limitaciones en el tamaño mínimo de los pedidos. En otras palabras, el pedido debe ser lo suficientemente grande como para que el proveedor considere entregarlo. Los clientes no deben realizar pedidos con demasiada frecuencia. Si la operación de servicio de alimentos es lo suficientemente grande, el proveedor podría estar dispuesto a realizar entregas frecuentes, pero el aumento de los costos normalmente se trasladará al comprador como compensación por la ineficiencia del cliente. La frecuencia de entrega permitida varía según la ubicación y está influenciada principalmente por la accesibilidad de la mercancía y la distancia que debe recorrer el proveedor para realizar sus entregas. Las entregas diarias son frecuentes, por ejemplo, en las grandes ciudades. Sin embargo, si un comprador hace una cantidad limitada de negocios con un proveedor, debe esforzarse por realizar pedidos sólo dos o tres veces por semana para mantener bajos los costos del proveedor.

El negocio de un cliente no debe estar disperso entre demasiados proveedores. Un comprador prudente limitará su negocio a un pequeño número de proveedores que brinden un servicio satisfactorio. Esto no quiere decir que el comprador no deba realizar pedidos a otras empresas. Sin embargo, sí implica que un pequeño número de proveedores en cada categoría de alimentos debería ganar la mayor parte del mercado. En determinadas empresas más pequeñas, el comprador puede optar por utilizar un solo proveedor para cada categoría de alimentos; sin embargo, en la mayoría de las circunstancias, tener varios proveedores es una buena idea.

## Abastecimiento de mercado

Las fuentes de suministro difieren mucho de un lugar a otro. Los pueblos pequeños y los asentamientos aislados carecen del número y variedad de proveedores que ofrecen las grandes ciudades. Los compradores deben ponerse en contacto con los vendedores/proveedores disponibles, como mayoristas, distribuidores, productores y empacadores locales, minoristas, asociaciones cooperativas, corredores e importadores de alimentos. Para obtener los alimentos esenciales, el responsable de la compra suele ponerse en contacto con numerosos proveedores. Para cubrir todas las necesidades de la cocina relacionadas con la alimentación, varios mayoristas diversifican sus gamas de productos. Los productos alimenticios provienen de una variedad de fuentes. Una empacadora, por ejemplo, ofrece carne y productos cárnicos, mientras que un mayorista de alimentos ofrece productos secos. Los productos perecederos y no perecederos son las dos categorías principales de alimentos.

## Productos perecederos

Las frutas, verduras, pescados y mariscos frescos, carnes frescas, aves y productos lácteos son todos productos perecederos. Los productos perecederos generalmente se compran con regularidad para garantizar su frescura. Los productos congelados, como verduras, pescado y productos cárnicos, tienen una vida útil más larga y se pueden pedir y conservar con menos frecuencia.

## No perecederos

Los productos secos, harinas, cereales y otros alimentos como aceitunas y encurtidos son ejemplos de artículos no perecederos. Estos se pueden obtener semanalmente o mensualmente. Recuerde que el hecho de que algo no se eche a perder rápidamente no significa que se compre en cantidades mayores a las necesarias. Cada artículo de su inventario vale un dólar que podría ahorrarse o gastarse en cualquier otra cosa.

## Elegir proveedores

A la hora de elegir un proveedor, no basta con fijarse únicamente en los costes, porque no siempre reflejan la calidad y fiabilidad de los bienes y servicios que se ofrecen. La calidad del producto siempre es de fundamental importancia en la altamente competitiva industria de servicios alimentarios. La calidad, por otra parte, no siempre implica "lo mejor" desde la perspectiva del comprador. Cuando se trata de comprar, calidad es obtener la mejor calidad que sea apropiada para el uso previsto del producto. Si el menú contiene sopa, por ejemplo, el comprador elegirá los tomates sin piel, menos costosos, en lugar de los tomates enteros con piel, más caros y de mayor calidad, que son demasiado caros para usarlos en sopa.

Los compradores deben evaluar las características propias del producto además del criterio de uso previsto, y no sólo el conocimiento de la marca del proveedor. Algunos empacadores gastan mucho dinero en publicidad de marcas, pero un comprador nunca debe permitir que la marca por sí sola influya en sus decisiones de compra, a menos que tenga la intención de utilizar la marca para publicitar el producto a los clientes. Debe examinar cuidadosamente los productos para determinar cuál ofrece la mejor relación calidad-precio.

Aunque la mayoría de los clientes comprenden la necesidad de evaluar el precio del producto que están comprando, con frecuencia no analizan el precio en el contexto de otros aspectos que influyen en la aceptabilidad de productos específicos. Como resultado, ponen excesivo énfasis en encontrar el producto más barato y pueden terminar pagando más en términos de costo por porción y tiempo de preparación.

También se debe considerar la relación precio-rendimiento de los productos enlatados. Los costos de una marca pueden ser significativamente más bajos que los de sus competidores, pero pueden incluir significativamente menos frutas o verduras, con más jugo o agua compensando la diferencia. Alternativamente, la calidad puede ser deficiente. Por supuesto, esto no quiere decir que los bienes de menor costo sean siempre peores; más bien, los clientes deben realizar sus propias pruebas para determinar la calidad y el rendimiento. Además, comprar únicamente por el precio podría provocar una ruptura en la relación entre el vendedor y el comprador.

El objetivo de los compradores de alimentos debe ser comprar alimentos y suministros de proveedores confiables que cumplan con los siguientes criterios:

- Deben proporcionar una estructura de precios rentable para un cierto nivel de calidad.
- Deben ser capaces de proporcionar un excelente servicio de entrega.
- Los productos deben estar en buen estado de funcionamiento cuando lleguen;
- Los conductores deben ser considerados.
- Las entregas de alimentos y suministros deben realizarse a tiempo.
- Deben tener cosas específicas en stock para minimizar la escasez de suministro.
- Deben poder proporcionar información sobre nuevos productos, información nutricional de los alimentos adquiridos y factores del mercado que le afectan.
- Más que favores, "excelente servicio" se refiere a la actitud agradable del proveedor y la manera en que esa actitud beneficia a toda la operación del servicio de alimentos, no sólo a un empleado en particular. El

proveedor que brinda un servicio excelente es aquel que entrega con la frecuencia que requiere la empresa de servicios de alimentos y en horarios convenientes (no durante los períodos de servicio de comidas).

- Cuenta con agentes de entrega amigables que están dispuestos a llevar los paquetes al lugar de recepción y verificar la exactitud del pedido.

#### Factores que impactan los precios

Los precios de los alimentos, en particular, cambian a lo largo del año debido a una variedad de factores:

- Estacionalidad: Cuando los alimentos están en temporada, hay una mayor oferta del mismo en la oferta alimentaria local, bajando los precios. Además, los productos que están en temporada tienen una mayor calidad y una vida útil más larga que los que están fuera de temporada y deben transportarse a grandes distancias hasta el mercado.
- Clima: El clima extremo puede tener un impacto significativo en los precios de los alimentos. La sequía, las inundaciones y el clima frío inusual han afectado a regiones productoras clave del mundo, lo que ha provocado aumentos de precios para una variedad de productos.
- Costos de transporte: A medida que aumenta el precio de la gasolina o del transporte, también aumenta el precio de los alimentos que deben transportarse al mercado.
- Precios de las materias primas: en el mercado de materias primas se intercambian una variedad de artículos, como carnes y cereales. Estos precios cambian cuando los compradores de gran volumen adquieren y venden estas cosas, de forma similar al mercado de valores.

#### Especificaciones del producto

- Casi todos los artículos que se compran deben tener especificaciones escritas. Redactar especificaciones, especialmente para una variedad de productos alimenticios y suministros, equipos, productos químicos y otros artículos, puede ser una tarea difícil y que requiere mucho tiempo.
- Se pueden pedir carnes, mariscos, aves, frutas y verduras procesadas, así como frutas y verduras frescas, según sus preferencias. Las carnes, por ejemplo, se pueden ordenar por grado, corte, peso/grosor, restricción de grasa, edad, frescura o congelación y tipo de empaque.
- Los mariscos se pueden ordenar por tipo, especie, forma de mercado, condición, grado, origen, frescura o congelación, cantidad, tamaño y empaque.
- Ordene las aves de corral por tipo, grado, clase (p. ej., para asar, freidora), estilo (p. ej., pechugas, alitas), tamaño, frescura o congelación y empaque.
- Puede pedir frutas y verduras procesadas por grado (ocasionalmente), variedad, tamaño y tipo de empaque, peso escurrido, cantidad por caja, medio de empaque y si están enlatadas o congeladas.
- Es posible pedir frutas y verduras frescas por grado (a veces), variedad, tamaño, peso por contenedor, área de cultivo y recuento por contenedor.

La Tabla 7 ilustra un ejemplo de un documento de especificación de compra de carne de res que podría encontrarse en una cocina comercial o en un área de recepción.

Una especificación de compra de muestra		
Carne de res	Calificación	Especificaciones de peso, tamaño y corte

**Tabla 7** Un ejemplo de especificación de compras.

### Procedimientos de compra

En la mayoría de las cocinas de los restaurantes, las compras y los pedidos los realizan el chef y los sous-chefs, aunque en los hoteles puede haber departamentos de compras asignados. En la mayoría de las operaciones de servicios de alimentos in situ autooperadas, el gerente/director del servicio de alimentos es responsable de las compras, aunque si el servicio de alimentos está contratado para servicios administrados, la operación probablemente será parte de la compra por contrato. La mayoría de las cocinas tendrán una lista de proveedores, contactos, fechas y horarios de entrega, y hojas de pedidos con niveles nominales de existencias para facilitar la compra. Para una función o evento especial, como un banquete, también puede ser necesario determinar los suministros necesarios solo para esa función.

### Cuadro de control de producción

Para calcular las cantidades de alimentos que se deben pedir para un banquete de cualquier tamaño, primero se debe consultar una tabla de control de porciones. La tabla indica las porciones que se utilizarán por persona para cualquier elemento del menú. Un uso de una tabla de control de porciones es estimar la cantidad de ingredientes y suministros principales necesarios para producir una cantidad prevista de porciones de menú.

Tabla 8 Cuadro de control de porciones.		
Alimento	Opción del menú	Tamaño de la porción
Camarón	Cóctel de camarón	80 gramos (2,82 onzas)
Limón	Cóctel de camarón	1 rodaja (6/limón)

**Tabla 8** Cuadro de control de porciones. La tabla muestra un alimento, un elemento del menú que contiene ese alimento y el tamaño de la porción del alimento.

### Gráfico de órdenes de compra con niveles par

El objetivo principal de utilizar un estándar de compras es garantizar que haya suficientes suministros de todos los alimentos disponibles para satisfacer las necesidades diarias. El inventario de alimentos debe convertirse en un ritual regular para crear y mantener estos estándares. Aquí es donde podría resultar útil tener niveles de par predeterminados (la cantidad que se debe tener disponible para pasar al siguiente pedido).

Hay tres puntos importantes a tener en cuenta:

- Cantidad requerida (nivel par)
- Monto disponible
- Cantidad a pedir

Reste la cantidad disponible de la cantidad requerida para determinar la cantidad a ordenar (Tabla 9). En algunos casos, redondee el pedido si es posible que se requiera una cantidad mínima basada en el tamaño del paquete.

Tabla 9 Cálculo de la cantidad real del pedido de diferentes carnes				
Carne	Cantidad requerida (nivel nominal)	Cantidad disponible	Cantidad a ordenar	Orden real
carne en conserva	10 kilos	2 kilogramos	8 kilogramos	8 kilogramos

La integración de niveles paritarios en las hojas de pedidos estándar o en el sistema de pedidos facilitará mucho la gestión del inventario entrante. Cada vez más proveedores están cambiando a sistemas de compras en línea, que brindan los precios, tamaños de cajas y, en muchos casos, el historial de compras más actualizado cuando se realizó un pedido. Los pedidos en línea son generalmente más convenientes porque eliminan la necesidad de que la persona que realiza el pedido llame a un mostrador de pedidos durante el horario comercial habitual.

### Proceso de pedido

Normalmente, una orden de compra se prepara después de que se ha identificado al proveedor y se ha compilado el pedido. La orden de compra incluye información tanto de la organización de compras como del proveedor, así como los productos comprados, sus cantidades, precios ofertados y extendidos y el total de la orden de compra. Por lo general, se hacen muchas copias para que el comprador, el proveedor, la oficina de contabilidad y el empleado receptor tengan una copia.

### Recepción

Las ventajas de un criterio de compra minucioso y de métodos de compra cautelosos se pierden cuando no se evalúa cuidadosamente la calidad y cantidad de la mercancía entrante. La persona encargada de recibirlo es una parte importante de este trámite. En organizaciones grandes, puede ser un empleado de recepción cuya responsabilidad principal es encargarse de la recepción (y, en muchos casos, del almacenamiento). La recepción la puede realizar el gerente del servicio de alimentos, un jefe de cocina o un trabajador principal en una cocina en empresas más pequeñas.

Evidentemente, la formación en tareas de recepción y almacenamiento es crítica, y debe abarcar las siguientes funciones:

- Comparar la calidad, la cantidad y el peso de la entrega entrante con la orden de compra y los requisitos.
- Inspeccionar el estándar de calidad requerido.
- Llevar un registro diario de las entregas recibidas.
- Para todos los alimentos potencialmente peligrosos, se monitorean los puntos de control críticos.
- Saber qué hacer si surge un problema con un producto proporcionado
- Devolver mercancías insatisfactorias, administrar facturas, etiquetar cajas para almacenamiento, enviar mercancías al almacén o la cocina para su almacenamiento o uso, y los procesos adecuados para almacenar alimentos y rotar el inventario son todos procedimientos que se deben seguir.

### Almacenamiento

En todas las operaciones de servicios de alimentos, el almacenamiento del servicio de alimentos sirve como un vínculo vital entre la recepción y la preparación. Como resultado, la calidad del sistema de almacenamiento tiene un impacto directo en la calidad del producto de preparación de alimentos. La cantidad de espacio necesario está determinada por la frecuencia de las entregas y la rotación de productos. Otra razón por la que el almacenamiento es fundamental es que es un área de la operación donde la gerencia puede aplicar un

control efectivo sin aumentar significativamente el tiempo o los gastos de personal. En otras palabras, controles efectivos sobre la merma, el robo y el hurto, así como la manipulación innecesaria de alimentos, pueden ayudar a mantener bajos los gastos del servicio de alimentos.

### Ética profesional

Al comunicarse con los proveedores, mantenga siempre una conducta profesional. Sus actividades tienen un impacto tanto en su propia reputación como en la de sus instalaciones. Hablar con los vendedores en horarios predeterminados; no hable de cuestiones internas con los vendedores; no chismes sobre otros vendedores; y no revelar cotizaciones de precios de la competencia. Aproveche al máximo el tiempo con los vendedores discutiendo situaciones del mercado, obteniendo cotizaciones de precios y aprendiendo sobre nuevos artículos. Preparar el pedido mientras el vendedor espera en la oficina es desconsiderado e ineficiente. Nunca delegues la tarea de elegir la cantidad del pedido en un comercial. Un proveedor perderá el respeto por un comprador desorganizado que le da el pedido a un vendedor para que lo complete.

## 2 - ORGANIZA Y SUPERVISA W.GESTIÓN DE AST

**Implementa un esquema racional de gestión de residuos en la cocina y el hotel.**

**Corrige el proceso de gestión racional de residuos en la cocina y el hotel.**

**Cumple con la normativa de gestión de residuos.**

### **La importancia de la gestión de residuos de cocina en los restaurantes**

En cualquier caso, la gestión de residuos es una parte necesaria de la jornada laboral. La gestión de residuos de cocina, especialmente en la industria de restaurantes, puede hacer o deshacer el éxito de un negocio, por lo que la industria alimentaria toma precauciones adicionales para garantizar que sus cocinas siempre cumplan con los códigos en lo que respecta a la eliminación de residuos. En un sentido más práctico, una gestión inadecuada de los residuos de cocina costará dinero. Aparte de eso, las agencias gubernamentales pueden incluso revocar la licencia de funcionamiento. La eliminación inadecuada de los residuos de cocina también puede causar graves daños medioambientales. Para permanecer en el negocio, una cocina no puede funcionar sin sistemas adecuados de eliminación de residuos que cumplan con el código. De todos modos, muchos propietarios de negocios continúan operando con métodos de gestión de residuos que no son los ideales, con la esperanza de ahorrar unos pocos dólares; el costo para el medio ambiente, así como para sus clientes, puede ser enorme.

Ser consciente del medio ambiente no es simplemente una tendencia; en realidad es rentable. El petróleo es un buen ejemplo de cómo la gestión inadecuada de residuos puede convertirse en un problema. En una configuración inadecuada, el aceite usado simplemente se arroja al sistema de drenaje, donde se asienta y se solidifica, convirtiéndose eventualmente en un problema importante. La grasa no se mezcla bien con el agua y, si no se manipula correctamente, puede obstruir las tuberías y provocar su explosión, lo que genera costes de reparación. Los restaurantes que gestionen adecuadamente sus productos de desecho ahorrarán residuos en costes de mantenimiento incluso si no son conscientes del medio ambiente.

La eliminación adecuada de residuos de cocina protege el medio ambiente

Cuando los procesos de eliminación de residuos son correctos, el restaurante ayuda a proteger el medio ambiente. Restaurante contribuye al cambio climático al no eliminar adecuadamente la basura. Los residuos de alimentos que acaban en un vertedero emiten mucho gas metano, que es uno de los gases de efecto invernadero más nocivos.

### **La gestión de residuos de cocina protege a sus clientes**

Los restaurantes se dedican a ofrecer cocina de alta calidad a sus clientes. Unas normas sanitarias adecuadas, especialmente en los lugares donde se elaboran los alimentos, van de la mano de unos alimentos seguros e higiénicos. Se traduce en bienestar del cliente cuando la cocina se preocupa por cómo se prepara la comida y recicla suficientes residuos de comida.

### **La eliminación adecuada de residuos protege la cocina y a los empleados**

Asegurar el espacio de trabajo de los empleados y asegurar que tengan un área segura para desarrollar sus actividades se logra garantizando la limpieza del lugar de trabajo y la adecuada eliminación de los residuos

de cocina. Los empleados están más sanos y menos propensos a sufrir accidentes, lo que se traduce en un aumento de la producción.

### Manejo eficiente de la gestión de residuos de cocina

La cocina de un restaurante, especialmente uno que está muy concurrido, debe producir una gran cantidad de desperdicio de alimentos. Existe una variedad de enfoques para gestionar adecuadamente los desechos de la cocina.

En primer lugar, no sobrecargues nada, comprar cosas en cantidad que el restaurante no usará al por mayor no es una buena idea. Es un error común que los restaurantes acepten un buen precio en un pedido grande, ya que puede resultar atractivo. A menos que el restaurante no sea capaz de almacenarlos adecuadamente, lo que significa que el restaurante debe tener la capacidad y la infraestructura adecuada para almacenarlos, es casi seguro que terminarán en la basura.

Mantener el inventario lo más preciso posible, lo que significa que el gerente debe saber exactamente qué y cuántos bienes hay en un momento dado, ayuda a garantizar que no se descuiden los alimentos y que todo se utilice adecuadamente. Un inventario adecuado y preciso siempre será el punto de partida para encontrar soluciones al desperdicio de alimentos.

Donar las sobras a refugios y organizaciones benéficas locales ayudará a aliviar el desperdicio de alimentos y, al mismo tiempo, mejorará la reputación pública. Los alimentos e ingredientes sobrantes o sobrantes que están cerca de su fecha de vencimiento están cubiertos por los artículos que se pueden regalar.

Ajustar el menú para que sea lo más inclusivo posible es otra opción; los clientes deben tener la opción de incluir o excluir ciertos elementos de sus comidas. Por ejemplo, es posible que la gente no siempre quiera patatas fritas con sus hamburguesas y las patatas fritas acabarán en la bandeja de sobras.

Para los restaurantes, convertir en abono los residuos de alimentos es una buena idea. Los jardineros locales o los entusiastas de las plantas pueden convertir los desechos de alimentos en tierra. Ayuda al medio ambiente, así como a que el restaurante reciba el tipo de atención que lleva a que los clientes paguen.

Es imprescindible realizar un seguimiento de las fechas de vencimiento de todos los productos suministrados a su inventario para evitar cometer el costoso error de perderse los artículos con una vida útil corta.

### Cree un equipo dedicado a la gestión de residuos

Dependiendo del tamaño de la empresa, ésta podrá formar un equipo o designar a alguien para controlar las actividades de eliminación de residuos. Este enfoque ayuda al restaurante a realizar una auditoría de residuos más exhaustiva y da una mejor idea de qué ruta seguir. Identificar los distintos tipos de residuos que genera el restaurante podría ayudar a determinar dónde mejorar. Una auditoría de residuos de un restaurante puede ayudarle a elegir opciones para hacerlo usted mismo, contratar o subcontratar la eliminación de residuos.

Otra ventaja importante de una auditoría de desperdicios en un restaurante bien ejecutada es que el restaurante descubrirá qué elementos del menú tienen la mayor cantidad de sobras, lo que ayuda a ajustar o modificar el menú para tener la menor cantidad de sobras. Esta información también ayuda a determinar el tamaño adecuado de las porciones, ya que a veces las cantidades son demasiado grandes.

### Personal educativo

La gestión de residuos de cocina comienza por las personas que trabajan allí. Personal bien capacitado en la preparación de comidas se asegurará de que se desechen la menor cantidad de comida, lo que es una forma eficiente de disminuir los desechos producidos durante la jornada laboral. El desperdicio de comida



en los restaurantes se debe en gran medida a una preparación inadecuada de los alimentos. En el sector de la restauración, incluso los movimientos hacia y desde la cocina contribuyen a la reducción de residuos. A los camareros de los bares, por ejemplo, se les enseña a moverse con movimientos circulares para evitar derramar bebidas y reducir el desperdicio.

### **Invierta en equipos de buena calidad.**

Es una buena idea invertir en equipos de cocina de alta calidad porque la etapa de preparación de los alimentos es la más propensa a desperdiciarse. Las cosas pequeñas, como pelar con el cuchillo adecuado, se acumularán con el tiempo y beneficiarán al restaurante. Los equipos de gestión de residuos de alimentos de alta calidad no son una excepción. Si bien algunos restaurantes se esfuerzan por ser establecimientos sin desperdicio, la realidad es que es casi imposible.

## 3-GARANTIZA EL FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE LA COCINA Y DEL HOTEL

Se comunica con los clientes

Supervisa fiestas y eventos organizados.

Supervisa el funcionamiento de la cocina, el salón y el hotel.

Supervisa el funcionamiento de los equipos e instalaciones de la cocina y del hotel.

Evalúa todo tipo de publicaciones, innovaciones y desarrollos tecnológicos relacionados con la profesión.

### INTRODUCCIÓN

El servicio de alimentos y bebidas es parte del sector orientado a servicios de la industria hotelera. Puede ser parte de una operación hotelera o turística más grande, o puede operar de forma independiente. Los miembros del equipo de Servicios de F&B son responsables de una variedad de responsabilidades, incluida la preparación para el servicio, la bienvenida a los visitantes, la recopilación de pedidos, la liquidación de cuentas y la realización de numerosos trabajos adicionales después de que los clientes se hayan ido.

La mayoría de los hoteles con estrellas incluyen una variedad de opciones de alimentos y bebidas. Tienen el potencial de ser restaurante, salón, cafetería, servicio de habitaciones, servicio de barbacoa/parrilla junto a la piscina, servicio de banquetes, bar, servicio de catering exterior, etc.

### Estructura del Departamento de Servicios de A&B

El equipo de F&B Services está a cargo de crear la experiencia exacta que los huéspedes desean. Los siguientes cargos componen el departamento:

**El Gerente de Servicio de Alimentos y Bebidas** es responsable de garantizar que se cumplan los márgenes de beneficio en cada período financiero de cada departamento de servicios de A&B. Él/ella, en colaboración con la cocina, planifica los menús de las distintas zonas de servicio y compra material y equipamiento para el departamento de A&B Services.

**Subgerente de Servicios de Alimentos y Bebidas**, en ausencia de su superior, conoce y está atento a todas las tareas que desarrolla el Responsable de Servicios de A&B.

**Gerente del restaurante**, está a cargo de todas las operaciones del restaurante, sus responsabilidades incluyen administrar las funciones del comedor; hacer inventario o comprobar el inventario (ordenar materiales y realizar un seguimiento de ellos); supervisar, capacitar, preparar y evaluar a los subordinados; crear informes de empleados y ventas; administración de presupuesto; encargarse de las ventas diarias y comunicarse con los cajeros.

**El gerente del servicio de habitaciones** está a cargo de todo el personal junior elegido, capacitado, incentivado y evaluado. Él/ella se asegura de que se cumplan los valores y estándares clave del departamento de alimentos y bebidas/establecimiento cultural. Sus responsabilidades son la dotación de personal, la elaboración de presupuestos y la programación para mantener los costos laborales bajo control, atender los problemas de los clientes y ayudar con solicitudes especiales.

**El director del banquete** está a cargo de establecer el estándar para el servicio de banquetes, pronosticar y distribuir las finanzas para una variedad de eventos, incluidas conferencias, reuniones y otros eventos; aumentar las ventas de alimentos y bebidas; realizar un seguimiento de la vajilla, los cubiertos, los vasos, la ropa de cama y otros equipos; cuidar la decoración y atender las quejas de los invitados; ayudar con solicitudes especiales; seguir procesos de adquisición adecuados para comprar el stock requerido; recopilar comentarios de los huéspedes y enviarlos al gerente de alimentos y bebidas; asistir a reuniones departamentales; planificación de menús y fijación de precios; formación, preparación y desarrollo del personal.

**El gerente del bares** responsable de pronosticar el flujo de consumidores diariamente; asignar el número adecuado de empleados en respuesta a la demanda de los consumidores; gestionar y monitorear el inventario de barras; realizar un seguimiento de todas las formas de venta de bebidas; Tareas de limpieza y licitación.

**El supervisor de seguridad alimentaria** es una persona que ha sido capacitada para reconocer y evitar los peligros de la manipulación de alimentos en la industria de servicios de alimentos y bebidas. Debe tener un certificado FSS válido y es esencial en una empresa de servicios de alimentos y bebidas para que pueda capacitar y supervisar a otros empleados sobre los procedimientos adecuados de manipulación de alimentos.

### Departamentos auxiliares de alimentos y bebidas

Los siguientes departamentos brindan soporte al departamento de Alimentos y Bebidas:

#### Mayordomía de cocina

El departamento de administración de cocina intenta mantener la cocina comercial limpia, preparada y ordenada para que el personal de cocina pueda operar de manera eficiente. También garantiza que todas las herramientas y utensilios necesarios para una comida u operación de cocción en particular se hayan limpiado bien y estén listos para usar.

#### lavar platos

Para el servicio de bar, banquetes, salón y restaurante, el departamento de lavado de vajilla es responsable de suministrar un suministro limpio y seco de vasos, vajillas y cubiertos.

#### Lavadero

Para el suministro oportuno de ropa de cama lavada en seco y sin arrugas, el departamento de alimentos y bebidas depende en gran medida del departamento de lavandería o de servicios de lavandería subcontratados.

### Actitudes y competencias del personal de A&B al comunicarse con un cliente

Conocer las responsabilidades y roles propios, así como tener un conocimiento adecuado de los productos alimenticios, el maridaje de alimentos y bebidas, la etiqueta y los métodos de servicio, es una manera de ganar confianza al atender a los huéspedes. La apariencia da una buena primera impresión a los invitados. Mientras están de servicio, los empleados de F&B deben mantener la higiene personal, la limpieza y una apariencia profesional. La atención se define como prestar mucha atención a los detalles, memorizar los deseos de los invitados y satisfacer esas demandas lo más rápido posible con el mayor nivel de perfección posible. El equipo de F&B Services debe tener un comportamiento agradable, animado y amigable en todo momento.

La comunicación eficaz es fundamental al conversar con compañeros de trabajo e invitados. El uso de una comunicación clara y correcta, así como el lenguaje y el tono adecuados, pueden ayudar a que el flujo de trabajo del servicio se desarrolle sin problemas. Tiene el potencial de brindar a los huéspedes una experiencia verdaderamente mejorada. Mientras atienden a los visitantes, los empleados de F&B Services deben comprender el valor del tiempo. El funcionamiento eficiente del flujo de trabajo del servicio se ve favorecido por un cronometraje preciso y un sentido de urgencia. La honestidad y la integridad son valores esenciales para atender a los huéspedes en la industria hotelera.

## 4-CONDUCTAS DE VENTAS CON SAVOIR VIVRE EL ÁMBITO DE LA COCINA Y LA HOTELERÍA

**Negocia los términos de entrega y concluye contratos con proveedores.**

**Produce un plan de adquisiciones dentro de un horizonte de tiempo específico.**

**Organiza el suministro de alimentos y otros productos y recursos necesarios para el funcionamiento del hotel y la cocina (p. ej., agentes de limpieza)**

### Gestión de la cadena de suministro de restaurantes.

La gestión de la cadena de suministro de restaurantes es un tema sofisticado y complicado. Las acciones involucradas en recolectar materias primas de la fuente, procesarlas para convertirlas en productos vendibles y entregarlas a los clientes se denominan cadena de suministro. Trabajar con varios proveedores especializados en cada fase de la cadena es normal. Como resultado, la gestión de la cadena de suministro implica monitorear y gestionar continuamente a los proveedores para maximizar la eficiencia y el valor. La gestión de la cadena de suministro de restaurantes consiste en establecer y mantener relaciones con los proveedores de alimentos para generar artículos, como comidas, que satisfagan las necesidades de los clientes. La gestión de la cadena de suministro de restaurantes garantiza que cada "actor" de la cadena de suministro esté haciendo lo que debe hacer.

### Importancia de la gestión de la cadena de suministro

La gestión de la cadena de suministro es un componente crítico de cualquier empresa exitosa. Los pasos en la gestión de la cadena de suministro de una empresa se conocen como operaciones. Al reconocer problemas, analizar alternativas y tomar decisiones sobre cómo optimizar el proceso de distribución, la gestión de la cadena de suministro desempeña un papel fundamental en el éxito de cualquier empresa. Las empresas se beneficiarán del proceso de gestión de la cadena de suministro al tener un mejor control de inventario, menores gastos operativos y una mayor eficiencia.

### Cadena de suministro de restaurantes

La cadena de suministro de restaurantes involucra muchos actores y muchos pasos. En primer lugar, el gerente debe identificar y negociar contratos con proveedores de alimentos para restaurantes, como agricultores y mayoristas de alimentos, así como proveedores que ofrecen envases para comida para llevar y artículos de papel. Encontrar socios para llevar suministros crudos al restaurante es un desafío logístico. La producción es el proceso de transformar materias primas en productos comercializables.

De lo que se trata la distribución es de hacer llegar productos vendibles a los clientes. La logística de un restaurante puede variar desde algo tan sencillo como transportar la comida desde la cocina al comedor hasta algo tan complicado como entregarlo en el domicilio de los clientes.

En un mundo ideal, todo funcionará sin problemas una vez que haya establecido su cadena de suministro negociando con los proveedores. Las interrupciones en el suministro de restaurantes son demasiado frecuentes y tienen un impacto tremendo en el sector. Es posible que muchos empleados que trabajan en el sector agrícola y de entrega de alimentos no puedan trabajar debido a condiciones peligrosas y cierres.

La gestión de inventarios y la gestión de la cadena de suministro están inextricablemente vinculadas. El control de inventario es un componente crucial de la cadena de suministro. Ayuda a mantener a los clientes satisfechos y al mismo tiempo mantiene la cocina funcionando de manera eficiente. La gestión de inventario implica realizar un seguimiento de los materiales y suministros que la cocina tiene disponibles para predecir cuándo se agotan las existencias y es necesario realizar otro pedido. Influye en sus decisiones de compra y demanda.

### Gestión de la cadena de suministro de restaurantes.

Buscar los precios más baratos en suministros para restaurantes, utilizar software de gestión de inventario y servicios de entrega de alimentos ayuda a abastecer la cocina. Los restaurantes se benefician al obtener un trato justo cuando los proveedores compiten por los negocios. Los proveedores deben ser reevaluados periódicamente. Al menos una vez al año, examine el desempeño de los proveedores y considere cambiar a un nuevo proveedor si hay mejores ofertas y servicios disponibles. No es necesario que trabaje con el mismo proveedor toda la vida, pero primero, asegúrese de no estar atrapado en ningún acuerdo a largo plazo del que no pueda escapar.

La unión hace la fuerza, por lo tanto, unirse a un grupo de personas le permite recibir mejores tarifas en productos al unirse a una organización de compras colectiva que las que podría obtener por su cuenta.

Trabaje con proveedores de restaurantes que puedan manejar más de una fase de su cadena de suministro para optimizarla. Por ejemplo, en lugar de pedirle que recoja los suministros, busque proveedores de alimentos para restaurantes que puedan conseguirlos y entregárselos.

Asegúrese de tener suficientes materiales promocionales a mano. Asegúrese de tener suministros adecuados para satisfacer la creciente demanda si presenta un plato nuevo o envía cupones para un artículo específico. Asegúrese de que sus esfuerzos de marketing estén sincronizados con la disponibilidad de su cadena de suministro.

Utilizando software, puede aumentar la eficiencia de su restaurante. La tecnología para restaurantes, como el software de gestión de la cadena de suministro y de gestión de inventarios, está facilitando las tareas cruciales pero que requieren mucho tiempo de gestión de inventarios, reordenamiento de suministros de restaurantes, conexión con proveedores y seguimiento de la entrega de suministros. Ciertas herramientas pueden reducir la cantidad de tiempo necesario para completar estas tareas. Incluso puede automatizar muchas de estas tareas si el sistema POS del restaurante tiene capacidades de gestión de inventario integradas o interactúa con soluciones de gestión de la cadena de suministro.

Siga su suministro hasta la fuente. Es fundamental saber de dónde provienen los ingredientes crudos si desea mantener sus comidas seguras. Esté atento a los informes agrícolas de los lugares de donde se obtienen sus productos para poder anticipar interrupciones en la cadena de suministro y cambiar su menú o pedido de suministros.

### Cómo la eficiencia de la cadena de suministro puede ayudar a impulsar la rentabilidad y las ventas

El proceso de coordinar la fabricación, entrega y ventas para satisfacer la demanda del cliente se conoce como gestión de la cadena de suministro. La gestión de la cadena de suministro de los restaurantes es fundamental, ya que puede generar beneficios para la empresa, como mayores ventas y rentabilidad. Primero, cuando los "eslabones" de su cadena de suministro pueden comunicar información, pueden trabajar juntos de manera más efectiva. Como resultado de esta colaboración, tendrá más control sobre su empresa y podrá mejorar los márgenes de beneficio más fácilmente. La colaboración también reduce el riesgo, lo que resulta en ahorros de costos. En segundo lugar, la eficiencia de la cadena de suministro le permite reducir los costos de inventario.

Por último, una cadena de suministro optimizada lo mantiene informado y facilita la notificación a los clientes sobre retrasos en el servicio o en el suministro.

Por otro lado, gestionar una cadena de suministro puede resultar difícil, ya que contiene muchos elementos móviles que deben trabajar juntos para garantizar que los productos se entreguen a tiempo y sin errores. El buen funcionamiento de una cadena de suministro requiere coordinación entre la planificación, el diseño, la fabricación/construcción/desarrollo, la distribución (poner los productos en producción), la operación (ejecutar la cadena de suministro) y el final de su vida útil (gestionar la eliminación final del producto).

Desde el abastecimiento hasta la distribución, la gestión de la cadena de suministro es un proceso que abarca la planificación y ejecución de tareas. Garantiza que los productos se entreguen de manera oportuna desde el origen hasta el cliente. Para lograrlo, los gerentes de la cadena de suministro deben vigilar atentamente todo el proceso para garantizar que las operaciones comerciales se desarrollen sin problemas. Restaurantes, cafeterías, establecimientos de comida rápida, pubs, delicatessen, operaciones de fabricación de alimentos, empresas de catering, servicios de transporte de alimentos y más forman parte del sector de bebidas alimenticias. El envasado, así como la cocción, el transporte y el servicio de alimentos y bebidas, son posibles actores en esta industria. La industria de la restauración es competitiva, por lo que debemos asegurarnos de que la gestión de nuestra cadena de suministro esté a la par con la mejor de la industria.

Se reduce el desperdicio de alimentos: hasta el 10% de los alimentos comprados en los restaurantes se desperdician antes de llegar al cliente. Los restaurantes compran demasiada comida a la vez, lo que hace que se eche a perder antes de ser entregada a los clientes. La gestión de la cadena de suministro puede ayudar a reducir las pérdidas. Los gastos en alimentos suelen representar entre el 28 y el 35 por ciento de los costos totales de un restaurante. Cuando los alimentos se pierden o se echan a perder, este número aumenta. Los restaurantes pueden utilizar la gestión de inventario para vigilar más de cerca sus alimentos y compras, lo que facilita el seguimiento de las compras y los pagos a los proveedores. La gestión de inventario reduce el desperdicio, reduce el costo de los artículos vendidos y, como resultado, aumenta los ingresos. Y mantener los ingredientes disponibles para todos los artículos de su menú para ayudar a los clientes recurrentes y mantenerlos contentos, garantizando consumidores más satisfechos.

## 5-GARANTIZA EL FUNCIONAMIENTO DEL NEGOCIO CUMPLIENDO CON LA NORMATIVA

Mantiene un ambiente de trabajo seguro y saludable.

Aplica normas de seguridad, salud y protección contra incendios.

Aplica los principios de protección de la propiedad.

Aplica normas de protección ambiental.

Cumple con los principios del sistema HACCP.

Supervisa el nivel de higiene en la zona del restaurante.

### Seguridad en el restaurante

Los restaurantes están sujetos a una variedad de normas y leyes de seguridad. Un restaurante debe mantener una base de clientes estable y empleados entusiastas al mismo tiempo que cumple con una variedad de estándares y pautas de seguridad. Aunque la legislación de cada gobierno diferirá ligeramente, las directrices serán fundamentalmente similares.

### Peligros para los empleados

Trabajar en un restaurante es inherentemente riesgoso. Los empleados de la cocina operan con una variedad de herramientas con bordes afilados y equipos peligrosos, y pasan sus días rodeados de llamas abiertas y superficies calientes. Con frecuencia se derraman líquidos, grasas y restos de comida en el suelo, lo que dificulta el mantenimiento del equilibrio. Las soluciones de limpieza para restaurantes contienen una variedad de químicos poderosos que, si se manejan mal, pueden ser cáusticos o peligrosos. Levantar objetos pesados es una parte común del trabajo. En el sector son habituales las jornadas largas y tardías, lo que contribuye al cansancio, lo que perjudica el juicio y puede provocar daños. Todas estas preocupaciones son abordadas por las numerosas autoridades reguladoras de la industria.

### Directrices para el lugar de trabajo

Las agencias gubernamentales establecen una serie de reglas para el lugar de trabajo en los restaurantes. El lugar de trabajo debe mantenerse limpio y organizado, y los cuchillos y equipos deben recibir buen mantenimiento y almacenarse de forma segura cuando no estén en uso. Los pisos deben limpiarse periódicamente y protegerse con tapetes o sustancias antideslizantes. Los compuestos tóxicos deben almacenarse correctamente y los trabajadores deben tener acceso a formación, hojas de datos de seguridad de materiales y equipo de protección personal adecuado cuando trabajen con ellos. El uso de carros y plataformas rodantes para transferir cosas puede reducir la cantidad de levantamiento necesario. Las normas laborales limitan la duración de los turnos y las horas extras para evitar el cansancio.

### Diseño y Logística

Debido a que gran parte del espacio debe dedicarse al comedor, las cocinas y salas de preparación de los restaurantes suelen ser pequeñas y abarrotadas. Las salidas y escaleras de incendios deben ser siempre visibles y accesibles. Para garantizar temperaturas y calidad del aire adecuadas, los ventiladores y extractores deben

cumplir con las normas de zonificación locales. Para preservar la calidad, las instalaciones de almacenamiento en seco deben mantenerse alejadas de fuentes de calor y humedad. Los alimentos deben almacenarse al menos a seis pulgadas del suelo en estantes o plataformas para evitar que se echen a perder y reciban alimañas.

### Prevenir la contaminación

Una variedad de sustancias químicas pueden contaminar los alimentos y presentar riesgos biológicos, químicos y físicos. Los productos de limpieza son una fuente común de contaminación química. No deben almacenarse cerca de áreas de preparación de alimentos para evitar contaminación involuntaria por salpicaduras. Los huesos de aceituna, los palillos de dientes, los fragmentos de vidrio y otros elementos extraños en las comidas son ejemplos de peligros físicos. Para reducir este riesgo, las operaciones de preparación de alimentos no pueden ubicarse debajo de escaleras o pasarelas. Los diferentes microorganismos causantes de enfermedades transmitidas por alimentos se clasifican como riesgos biológicos y su control se realiza principalmente mediante el control de la higiene y la temperatura.

### Manipulación segura de alimentos

Algunos conceptos básicos sustentan la manipulación segura de los alimentos. El primero son las condiciones higiénicas y sanitarias. Antes de manipular alimentos, los cocineros deberán limpiar y desinfectar los espacios y utensilios de preparación, así como lavarse adecuadamente las manos. Se deben proporcionar estaciones para el lavado de manos en todas las áreas de trabajo y algunos estados exigen el uso de guantes esterilizados. Las frutas y verduras crudas nunca deben manipularse con utensilios o superficies utilizadas para comidas de alto riesgo, como carnes o aves crudas. De ser posible, es una buena idea reservar lugares o utensilios de preparación distintos para cada tipo de ingrediente.

### Tiempo y temperatura

Los principales factores que influyen en el riesgo de enfermedades transmitidas por alimentos son el tiempo y la temperatura. Las bacterias y otros microbios se pueden encontrar en casi todos los alimentos, pero necesitan tiempo y buenas condiciones para reproducirse y representar un peligro. La actividad bacteriana se ralentiza considerablemente cuando los alimentos se refrigeran a temperaturas inferiores a 4 grados Celsius y superiores a 60 grados Celsius. La "zona de peligro" para la seguridad alimentaria se refiere al rango de temperatura entre esos dos extremos, donde los gérmenes pueden prosperar. Para reducir el riesgo de enfermedades transmitidas por los alimentos, los restauradores deben regular la manipulación de los alimentos de manera que pasen el menor tiempo posible en la zona de peligro.

### Salud y seguridad en restaurantes: lo básico

Todos los restaurantes deben realizar una evaluación frecuente de los riesgos para la salud y la seguridad. Esto implica examinar su restaurante e identificar cualquier peligro que pueda dañar a los empleados o clientes. La evaluación de riesgos del restaurante debería indicar si el restaurante está haciendo lo suficiente para mitigar estos peligros. Se requiere un procedimiento sólido de evaluación de riesgos en restaurantes, empresas de comida y comida para llevar. La lista de peligros en el lugar de trabajo es casi ilimitada: los hornos y las freidoras son ejemplos obvios, pero hay otros que son menos visibles.

### Responsabilidades de salud y seguridad del restaurante

#### Seguridad

Asegúrese de que el artículo sea seguro para comer, asegúrese de que los alimentos sean de la calidad que usted afirma, no agregándolos, quitándolos ni tratándolos de una manera que los haga inseguros para comer. No se engañe con el etiquetado, la publicidad o el marketing. Lleve un registro de dónde adquirió sus alimentos



(y pueda presentarlos si se le pregunta); esto se conoce como "trazabilidad". Retire los alimentos no seguros y cree un informe de incidente para que las personas sepan cuándo se retiraron o retiraron alimentos, por qué se retiraron y qué deben hacer al respecto. Mantenga visible su calificación de seguridad alimentaria. Los aditivos sólo se utilizan en alimentos cuyo uso ha sido autorizado en ese alimento en particular.

## Higiene

Crear un plan de higiene basado en los principios de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP). Asegúrese de que los 'materiales en contacto con alimentos' (como envases, equipos de procesamiento de alimentos, utensilios de cocina y superficies) no transfieran nada ni afecten los alimentos con los que entran en contacto. Si se inspecciona, siga los principios HACCP para proteger los alimentos de los microorganismos. Gestionar las alergias alimentarias y asumir la responsabilidad de la formación en higiene del personal.

## Subcontratación de Seguridad y Salud

En muchos países, las agencias gubernamentales han publicado instrucciones y plantillas sobre evaluación de riesgos. Incluyen evaluaciones de riesgos típicas y diseños de políticas de seguridad y salud en la cocina que puede completar con la información necesaria. Alternativamente, muchos restaurantes y cocinas contratan a un experto en salud y seguridad en la industria culinaria para que realice una evaluación de riesgos en su nombre.

## Certificado de Higiene de los Alimentos

En muchos países, los manipuladores de alimentos no están obligados a tener un certificado de higiene para poder preparar o servir alimentos. Cualquier persona que manipule alimentos debe lavarse las manos frecuentemente con agua y jabón durante al menos 20 segundos. Las empresas que se ocupan de la alimentación, por el contrario, tienen muchas responsabilidades. Actualmente, las empresas son responsables de toda la formación en higiene de sus empleados. Esto podría ser una formación informal y en el trabajo o parte de un programa estructurado, pero debe existir y ser apropiado para su área de negocio. Los operadores de empresas alimentarias deben seguir las directrices de las agencias gubernamentales para conocer los estándares de higiene adecuados, así como su proceso HACCP. Si algún manipulador de alimentos presenta alguno de estos síntomas, deberá auto aislarse; un nuevo, tos persistente; una temperatura muy alta; una alteración (o pérdida) del sentido habitual del olfato o del gusto (anosmia).

Los empleados deben conocer las reglas de seguridad alimentaria y cumplir con un Sistema de gestión de seguridad alimentaria (FSMS) que incorpore pautas actuales de higiene alimentaria y procedimientos HACCP. Es imprescindible enfatizar la importancia del lavado de manos y otras actividades higiénicas de manera más regular. Los objetos y superficies deben limpiarse y desinfectarse periódicamente. Tenga cuidado con el embalaje, la limpieza y la eliminación de residuos.

Los consumidores tienen derecho a esperar alimentos seguros y de alta calidad cuando los compran y consumen. Tienen derecho a expresar sus puntos de vista sobre los procedimientos, normas y actividades de seguridad alimentaria que los gobiernos y la industria utilizan para garantizar que el suministro de alimentos cumpla con estos requisitos. Si bien los consumidores, los gobiernos y otros desempeñan un papel importante a la hora de garantizar la inocuidad y la calidad de los alimentos, en las sociedades de libre mercado la industria alimentaria tiene la responsabilidad principal de invertir los recursos físicos y administrativos necesarios para implementar controles apropiados: la industria que supervisa la fabricación y procesamiento de alimentos diariamente, desde los ingredientes crudos hasta el producto terminado.

El negocio alimentario considera el control de los alimentos como una palabra amplia que engloba una amplia gama de elementos. Niveles de nutrientes en ingredientes alimentarios y formulación de alimentos con perfiles nutricionales que contribuyan al interés de los consumidores por dietas saludables; seguridad: establecer normas

para los peligros toxicológicos y microbiológicos e instituir procedimientos y prácticas para garantizar que se cumplan las normas; Nutrición: mantener los niveles de nutrientes en los ingredientes alimentarios y formular alimentos con perfiles nutricionales que contribuyan al interés de los consumidores por una dieta saludable. Se proporcionan propiedades sensoriales como sabor, olor, palatabilidad y apariencia. Ofrece propiedades como conveniencia, empaque y vida útil que brindan utilidad al consumidor y ventaja económica. Algunas de estas características, como el valor,

## Establecimiento e implementación de normas alimentarias (ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL-HACCP)

En el centro de todas las actividades de control de alimentos está el establecimiento de normas de seguridad, calidad y etiquetado. Los gobiernos y los gobiernos desempeñan un papel principal en el establecimiento de determinadas normas de control de los alimentos. Es función de los gobiernos nacionales establecer normas de seguridad uniformes para que todos los consumidores reciban iguales niveles de protección; todos los productores de alimentos, nacionales o extranjeros, reciban un trato equitativo mediante la aplicación de los mismos niveles de seguridad; los consumidores están informados sobre las normas de protección que se están aplicando.

Los programas de garantía de calidad se diseñan hoy con especial énfasis en el uso de técnicas de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP), un enfoque que la industria alimentaria desarrolló y ha adoptado voluntariamente a gran escala durante los últimos 20 años. Este enfoque consta de varios elementos:

- Realizar un análisis de peligros para identificar los peligros y los controles necesarios;
- Identificar los puntos críticos de control;
- Establecer límites críticos para cada punto de control;
- Establecer procedimientos de seguimiento;
- Establecer procedimientos de acciones correctivas;
- Establecer procedimientos de verificación para garantizar que se hayan tomado medidas correctivas;
- Establecer procedimientos de documentación adecuados para garantizar que el sistema de control esté definido y que se mantengan registros que permitan auditar y verificar que el sistema se aplica correctamente.

La formación es un elemento esencial del HACCP y de todas las actividades operativas involucradas en la producción de alimentos seguros y de alta calidad. Todos los empleados en la producción de alimentos deben recibir una formación exhaustiva en sus responsabilidades para lograr este resultado.

De manera similar, los controles de proveedores y distribuidores son esenciales para la producción y comercialización de alimentos seguros y de alta calidad. Los fabricantes deben asegurarse de que los proveedores de sus ingredientes cumplan con especificaciones estrictas. Esto se hace mediante acuerdos contractuales, con verificación mediante un sólido sistema de pruebas y, en muchos casos, inspecciones in situ de los proveedores.

El objetivo de todos los sistemas de garantía de calidad utilizados por los fabricantes y procesadores de alimentos es producir productos seguros que cumplan con las especificaciones del fabricante, incluidos los requisitos establecidos por los gobiernos. El corolario es evitar que lleguen al mercado productos inseguros o de mala calidad. En caso de que se produzca una falla en el sistema, deben establecerse procedimientos para retirar los productos del mercado lo más rápidamente posible, de modo que la salud de los consumidores y la reputación de las marcas afectadas estén protegidas en la mayor medida posible.

Actualmente se están debatiendo a nivel nacional e internacional una serie de cuestiones de control de los alimentos, relativas, por ejemplo, a los microorganismos patógenos, los alérgenos, los alimentos genéticamente modificados, los contaminantes (incluidos los pesticidas), la irradiación y el etiquetado nutricional. Se trata de cuestiones importantes y complicadas que requieren atención. Las cuestiones de control se encuentran en distintas etapas de resolución y será necesario un esfuerzo considerable para resolverlas de manera científica, práctica y uniforme. La industria reconoce que los consumidores desempeñan un papel activo e importante en el proceso de control de los alimentos mediante su participación en el proceso de establecimiento de normas y debates sobre cuestiones científicas y técnicas.

Es evidente que el control de los alimentos implica muchas cuestiones difíciles. Algunas de ellas son muy técnicas, mientras que otras son en parte tecnológicas y en parte políticas. Para los consumidores, los sistemas de control de alimentos deben brindar una protección significativa contra peligros reales e importantes. Finalmente, la industria necesita normas que permitan flexibilidad y eficiencia en la producción y comercialización de alimentos que sirvan a sus clientes: los consumidores del mundo.

## REFERENCIAS

- Beth Egan, Introducción a la producción y el servicio de alimentos, <https://psu.pb.unizin.org/hmd329/>
- Sherwin Gardner, Los consumidores y la seguridad alimentaria: una perspectiva de la industria alimentaria, <https://www.fao.org/3/V2890T/v2890t05.htm>
- Fred Decker, Pautas de seguridad para restaurantes, <https://smallbusiness.chron.com/restaurant-safety-guidelines-41239.html>
- Gestión básica de cocina y servicio de alimentación, <https://opentextbc.ca/basickitchenandfoodservicemanagement/back-matter/about-the-authors/>

## PREGUNTAS DE REVISIÓN:

### ¿Por qué es fundamental comprender a los numerosos «actores» del proceso de adquisición y sus funciones?

La cadena de suministro de restaurantes involucra muchos actores y muchos pasos. En un mundo ideal, todo funcionará sin problemas una vez que haya establecido su cadena de suministro negociando con los proveedores. Las interrupciones en el suministro de restaurantes son demasiado frecuentes y tienen un impacto tremendo en el sector. Es posible que muchos empleados que trabajan en el sector agrícola y de entrega de alimentos no puedan trabajar debido a condiciones peligrosas y cierres. En primer lugar, el gerente debe identificar y negociar contratos con proveedores de alimentos para restaurantes, como agricultores y mayoristas de alimentos, así como proveedores que ofrecen envases para comida para llevar y artículos de papel. Encontrar socios para llevar suministros crudos al restaurante es un desafío logístico.

### ¿Cuál es la relación entre el inventario, los datos del inventario y el proceso de adquisición?

El objetivo principal del proceso de adquisiciones es asegurar la disponibilidad de alimentos e insumos en cantidades y calidad que cumplan con los criterios operativos al mejor precio posible. Toda organización de servicios de alimentos debe contar con un proceso de compra. Todos los cocineros capaces deberían poder comprar los ingredientes adecuados en las cantidades adecuadas, en el momento adecuado y al mejor precio. El objetivo principal de utilizar un estándar de compras es garantizar que haya suficientes suministros de todos los alimentos disponibles para satisfacer las necesidades diarias. El inventario de alimentos debe convertirse en un ritual regular para crear y mantener estos estándares. Aquí es donde podría resultar útil tener niveles de par predeterminados (la cantidad que se debe tener disponible para pasar al siguiente pedido).

Hay tres puntos importantes a tener en cuenta:

- Cantidad requerida (nivel par)
- Monto disponible
- Cantidad a pedir

La integración de niveles paritarios en las hojas de pedidos estándar o en el sistema de pedidos facilitará mucho la gestión del inventario entrante.

### ¿Qué cualidades busca en un proveedor valioso?

- • Deben proporcionar una estructura de precios rentable para un cierto nivel de calidad.
- Deben ser capaces de proporcionar un excelente servicio de entrega.
- Los productos deben estar en buen estado de funcionamiento cuando lleguen;
- Los conductores deben ser considerados.
- Las entregas de alimentos y suministros deben realizarse a tiempo.
- Deben tener cosas específicas en stock para minimizar la escasez de suministro.
- Deben poder proporcionar información sobre nuevos productos, información nutricional de los alimentos adquiridos y factores del mercado que le afectan.

- Más que favores, “excelente servicio” se refiere a la actitud agradable del proveedor y la manera en que esa actitud beneficia a toda la operación del servicio de alimentos, no sólo a un empleado en particular. El proveedor que brinda un servicio excelente es aquel que entrega con la frecuencia que requiere la empresa de servicios de alimentos y en horarios convenientes (no durante los períodos de servicio de comidas).
- Cuenta con agentes de entrega amigables que están dispuestos a llevar los paquetes al lugar de recepción y verificar la exactitud del pedido.

### ¿Qué variables influyen en los precios de los alimentos y los suministros en la industria de servicios de alimentos?

Los precios de los alimentos, en particular, cambian a lo largo del año debido a una variedad de factores:

- Estacionalidad: Cuando los alimentos están en temporada, hay una mayor oferta del mismo en la oferta alimentaria local, bajando los precios. Además, los productos que están en temporada tienen una mayor calidad y una vida útil más larga que los que están fuera de temporada y deben transportarse a grandes distancias hasta el mercado.
- Clima: El clima extremo puede tener un impacto significativo en los precios de los alimentos. La sequía, las inundaciones y el clima frío inusual han afectado a regiones productoras clave del mundo, lo que ha provocado aumentos de precios para una variedad de productos.
- Costos de transporte: A medida que aumenta el precio de la gasolina o del transporte, también aumenta el precio de los alimentos que deben transportarse al mercado.
- Precios de las materias primas: en el mercado de materias primas se intercambian una variedad de artículos, como carnes y cereales. Estos precios cambian cuando los compradores de gran volumen adquieren y venden estas cosas, de forma similar al mercado de valores.

### ¿Cuál es la relación entre los niveles de existencias y la gestión de residuos?

En primer lugar, no sobrecargues nada, comprar cosas en cantidad que el restaurante no usará al por mayor no es una buena idea. Es un error común que los restaurantes acepten un buen precio en un pedido grande, ya que puede resultar atractivo. A menos que el restaurante no sea capaz de almacenarlos adecuadamente, lo que significa que el restaurante debe tener la capacidad y la infraestructura adecuada para almacenarlos, es casi seguro que terminarán en la basura.

Mantener el inventario lo más preciso posible, lo que significa que el gerente debe saber exactamente qué y cuántos bienes hay en un momento dado, ayuda a garantizar que no se descuiden los alimentos y que todo se utilice adecuadamente. Un inventario adecuado y preciso siempre será el punto de partida para encontrar soluciones al desperdicio de alimentos.

### ¿Cuáles son los principales elementos del análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP)?

- Realizar un análisis de peligros para identificar los peligros y los controles necesarios;
- Identificar los puntos críticos de control;
- Establecer límites críticos para cada punto de control;
- Establecer procedimientos de seguimiento;
- Establecer procedimientos de acciones correctivas;

- Establecer procedimientos de verificación para garantizar que se hayan tomado medidas correctivas;
- Establecer procedimientos de documentación adecuados para garantizar que el sistema de control esté definido y que se mantengan registros que permitan auditar y verificar que el sistema se aplica correctamente.

# CALIFICACIÓN 3. GESTIÓN EN LA INDUSTRIA HORECA

## MÓDULO 2: COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

### Elementos de un servicio al cliente profesional.

#### ¿Por qué es importante un buen servicio al cliente en los restaurantes?

Un buen servicio al cliente es importante en la industria de la restauración porque puede determinar el éxito general del establecimiento. Aquí hay una lista de razones por las que es tan importante:

- Los clientes satisfechos generan más comentarios y críticas positivas para su restaurante.
- Un excelente servicio al cliente puede aumentar los ingresos.
- Los clientes satisfechos tienen más probabilidades de convertirse en clientes habituales.
- Los clientes satisfechos recomiendan las instalaciones a la comunidad en general.
- La longevidad de una empresa suele depender de un buen servicio al cliente.

Los elementos del servicio al cliente profesional son:

#### Amplíe su definición de servicio

La forma en que usted define el servicio da forma a cada interacción que tiene con sus clientes. Las definiciones limitadas de servicio basadas en el intercambio de dinero por bienes o servicios pierden de vista el objetivo general del servicio al cliente. El "servicio" debe proporcionar al cliente más que un producto o una acción realizada en su nombre. Debe proporcionar satisfacción y una experiencia inolvidable. En esencia, el cliente debe salir satisfecho con el resultado de la transacción, no sólo contento sino realmente feliz. Un cliente satisfecho seguirá siendo un cliente comprador y un cliente recurrente.

Existe una pura ecuación matemática del desarrollo empresarial al tener clientes satisfechos.

1 😊 = 1+1 clientes fieles

1 😞 = 10 clientes potenciales perdidos

Un cliente satisfecho trae un cliente potencial más.

Un cliente insatisfecho comparte su experiencia con 10 clientes potenciales que probablemente no utilizarán sus instalaciones según la recomendación.

#### ¿Quiénes son sus clientes?

Los clientes son las personas que quieren pagar un precio justo por servicios o productos de calidad y se sienten satisfechos con el retorno de la inversión (relación calidad-precio). También quieren que alguien los cuide. Necesitan que alguien comprenda sus necesidades y les ayude a responderlas. Necesitan que alguien les tome de la mano y les guíe a través de un proceso. El servicio al cliente comienza con la capacidad de escuchar al cliente y descubrir lo que necesita o quiere haciéndole preguntas de forma educada y atenta. Al utilizar las preguntas correctas, se puede encontrar más información sobre lo que le gusta, lo que no le gusta y los antecedentes del cliente.

Además de los “clientes externos”, en toda organización hay “clientes internos”. Un cliente interno es cualquier persona de la organización que necesita ayuda o interacción de otro colega para cumplir con sus responsabilidades laborales. Los clientes internos son todos empleados/compañeros de trabajo. Recuerda, la cadena de clientes interna es igual que la externa, todos somos clientes tanto dentro como fuera de la organización. Según un artículo del Wall Street Journal, “Los empleados mal tratados tratan a los clientes igual de mal.

Últimamente, el mercado laboral se ha vuelto muy difícil para los empleadores porque la oferta laboral es inferior a la mano de obra necesaria en el sector HoReCa. Teniendo esto en cuenta, el cliente interno es tan importante, si no más, que el cliente externo.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES

Después de realizar investigaciones sobre las emociones humanas, el Dr. William Moulton Marston publicó en 1928 un libro Emociones de personas normales. Explicó que las personas ilustran sus emociones mediante cuatro tipos de comportamiento. Sostuvo que estos tipos de comportamiento provenían del sentido de identidad de las personas y de su interacción con el medio ambiente. Basó los cuatro tipos en dos dimensiones subyacentes que influyeron en el comportamiento emocional de las personas. La primera dimensión es si una persona ve su entorno como favorable o desfavorable. La segunda dimensión es si una persona se percibe a sí misma como si tuviera control o no sobre su entorno.

Según estas investigaciones científicas, los clientes pueden agruparse según sus características de comportamiento en 4 grupos principales de estilos:

**Dominio:** personas directas, desafiantes, decisivas y que prefieren una comunicación rápida y directa.

**Influencia:** personas entusiastas, colaborativas, interactivas, optimistas y que prefieren la comunicación bidireccional.

**Estabilidad:** personas de temperamento ecuánime, armoniosas, pacientes, tolerantes y que desean comunicarse con emociones y comprensión.

**Cumplimiento:** personas caracterizadas por ser analíticas, perfeccionistas, precisas y minuciosas que prefieren la comunicación basada en hechos.

La investigación conductual moderna sugiere que las personas más eficaces son aquellas que se comprenden a sí mismas y a los demás. Cuanto más comprenda uno sus fortalezas y limitaciones personales, junto con la capacidad de identificar y comprender las fortalezas y limitaciones de los demás, mejor podrá desarrollar estrategias para satisfacer las demandas de los clientes. El resultado será el éxito en el trabajo y dentro de la comunidad.

Conocer los estilos e influir positivamente en la comunicación efectiva con los clientes (tanto externos como internos), construyendo equipos efectivos, resolviendo y previniendo conflictos.

**Comunicación efectiva** -La interacción social siempre ha sido clave para el éxito y, en algunos casos, incluso para la supervivencia, pero con el aumento de la tecnología surge la necesidad de comunicarse mejor. La forma más efectiva de ganarse el compromiso y la cooperación de los demás es “meterse en su mundo” y “mezclarse” con su estilo de comportamiento: observar el lenguaje corporal de una persona, “cómo” actúa e interactúa con los demás. Adaptarse a su estilo hace que la experiencia y satisfacción del servicio ofrecido sea especial.

**Construyendo equipos efectivos**- Las personas tienden a ser demasiado duras entre sí, juzgando continuamente el comportamiento; por lo tanto, el desarrollo del equipo tiende a ralentizarse o detenerse debido a problemas de personas. La conciencia de las diferencias de comportamiento tiene un impacto inmediato en la comunicación, la resolución de conflictos y la motivación del equipo. Según los especialistas en desarrollo de equipos, la mayoría



de los equipos nunca alcanzan un alto rendimiento sin una formación en un modelo de comportamiento y el compromiso de utilizarlo desde la alta dirección hacia abajo.

**Resolver y prevenir conflictos-** Comprender las similitudes y diferencias de estilo será el primer paso para resolver y prevenir conflictos. Al satisfacer las necesidades de comportamiento de la persona, podrá solucionar muchos problemas incluso antes de que sucedan. La gente prefiere que la gestionen de cierta manera. A algunos les gusta la estructura y a otros no. A algunos les gusta trabajar con personas y otros prefieren trabajar solos. La gestión “disparada en la oscuridad” no funciona en el siglo XXI.

## CONSTRUIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Lograr la satisfacción del cliente es un proceso complejo que consta de:

1. Desarrollar un enfoque amigable para el cliente
2. Aportando cualidades profesionales en el servicio al cliente.

### 1. Desarrollar un enfoque amigable para el cliente

Es muy importante desarrollar un sistema y una actitud que promueva un servicio amigable al cliente. Por “amigable con el cliente” nos referimos a ver al cliente como la parte más importante de su trabajo. El cliché “El cliente siempre tiene la razón” se deriva de este entorno amigable para el cliente.

Dos cualidades críticas del “enfoque amigable con el cliente”:

- • Comunicación
- • Construyendo una relación

Las dos tareas principales de unas relaciones exitosas con los clientes son comunicar y desarrollar relaciones. No requieren un gran esfuerzo, pero tampoco suceden instantáneamente. El diálogo/comunicación positiva con sus clientes y el desarrollo de relaciones continuas con sus clientes son quizás las dos cualidades más importantes por las que debe esforzarse en el servicio al cliente. ¿Qué significa servicio al cliente? Como se mencionó anteriormente, servicio al cliente significa proporcionar un producto o servicio de calidad que satisfaga las necesidades/deseos de un cliente y lo haga regresar.

Un buen servicio al cliente significa mucho más: significa éxito continuo, mayores ganancias, mayor satisfacción laboral, mejor moral de la empresa u organización, mejor trabajo en equipo y expansión del mercado de servicios/productos.

### 2. Cualidades Profesionales en Atención al Cliente

Los profesionales que tratan constantemente con clientes (dentro y fuera de la empresa) deben esforzarse por adquirir ciertas cualidades que les ayuden a responder a las necesidades de los clientes. Los clientes tienen muchas necesidades pero las seis necesidades básicas que se destacan son:

- Amabilidad: la más básica y asociada con la cortesía y la cortesía.
- Empatía: el cliente necesita saber que el proveedor de servicios aprecia sus deseos y circunstancias.
- Equidad: el cliente quiere sentir que recibe la atención adecuada y respuestas razonables.
- Control: el cliente quiere sentir sus deseos y sus aportaciones influyen en el resultado.
- Información: el cliente quiere saber sobre productos y servicios. Los empleados deben conocer toda la información sobre el producto que ofrecen. Decir “No lo sé” o “No es mi departamento” automáticamente se

degrada y degrada en la mente del cliente. Los clientes quieren información y faltan el respeto y desconfían de la persona que se supone que tiene información pero no la tiene.

- Respeto: mostrar respeto respetando las normas y reglamentos internos requiere habilidades de equilibrio en el trato con los clientes.

Por lo tanto, un Gerente en HoReCa debe tener todas las cualidades anteriores: amabilidad, empatía, sentido de lo justo e información para crear y mantener la satisfacción del cliente.

Aparte de estas cualidades, los empleados debe demostrar lo siguiente para producir el nivel deseado de satisfacción del cliente:

- Sonreír: no hay nada como una sonrisa y una cara agradable para saludar a un cliente, especialmente si tiene una queja. Una sonrisa y una conversación educada pueden desarmar inmediatamente a un cliente descontento. La expresión facial establece un tono positivo incluso antes de comenzar a hablar. Una expresión facial relajada o agradable es lo ideal la mayor parte del tiempo.
- Contacto visual: mire siempre a los ojos de su cliente. Dirígete directamente a los clientes.
- Cómo te ves: el cuidado personal tiene un gran impacto en tus clientes. Las manos sucias, el cabello desordenado y una mala vestimenta pueden significar la pérdida de un cliente que de otro modo estaría satisfecho. Cuando interactúe con los clientes, vístase de manera elegante y profesional para generar respeto y hacerles saber a los clientes que se toma en serio su puesto.
- Dar la mano: cuando se da la mano a un cliente, se espera un apretón de manos firme y profesional. Esta parte del saludo es ahora común tanto entre hombres como entre mujeres en un entorno profesional.
- Esté atento: cuando escuche a un cliente, inclínese ligeramente hacia él y asiente levemente con la cabeza para indicar que está escuchando.
- Tono de voz: transmite siempre simpatía y simpatía. No levante la voz en señal de frustración o enojo, por muy difícil o fastidioso que pueda comportarse un cliente.
- Gestos con las manos: utilice los movimientos de las manos para enfatizar lo que dice (incluso por teléfono) y sus sentimientos. Especialmente cuando lleve al cliente al lugar libre para sentarse, utilice el gesto para que sea consciente de la dirección.
- Espacio personal: esta es la distancia que se siente cómoda entre usted y otra persona. Si otra persona se te acerca e invade tu espacio personal, automáticamente retrocedes sin pensarlo. Estás incómodo. Deje una distancia adecuada entre usted y su cliente. Un espacio adecuado es importante para que los clientes se sientan seguros y no amenazados.
- Postura: desplomarse en una silla o apoyarse contra una pared mientras interactúa con un cliente son señales seguras de que no está interesado en el cliente. Tu pose o postura debe expresar atención, amabilidad y apertura. Inclínese hacia adelante, mire al cliente y asiente para hacerle saber que está interesado. Manténgase erguido incluso cuando no esté en contacto directo con el cliente. Muestre respeto por su puesto de trabajo y por lo que sucede en su lugar de trabajo.
- Observación: observe cómo se comporta su cliente y a qué reacciona positivamente mientras le brinda el servicio.
- Felicidad: si los empleados están contentos en su lugar de trabajo, los clientes también lo estarán. Recuerda que todo lo bueno que suceda en tu restaurante será gracias a sus empleados. Un gerente debe asegurarse de mantenerlos contentos interactuando con ellos periódicamente y asegurándose de que estén satisfechos. Debe pedir a los empleados su opinión y sugerencias sobre cualquier cosa que pueda cambiarse dentro o alrededor del

restaurante para aumentar la satisfacción del cliente o para que todo funcione mejor en la interacción con la cocina o el bar. Un gerente debe hacerles sentir que son miembros importantes del equipo.

Al tener una relación personal con sus empleados, creará un ambiente feliz y aumentará la satisfacción del cliente. Recuerda que tu personal te representa, ¡así que muestra tu mejor lado!

Cada empresa de HoReCa tiene su propia cultura. Una Cultura incluye la visión, los valores, las normas, los sistemas, los símbolos, el lenguaje, las suposiciones, las creencias, la misión y los hábitos. El Líder tiene una gran influencia en la Cultura de un Restaurante u Hotel, tanto viviendo los valores fundamentales como fomentándolos en el equipo. El líder debe fomentar valores que sean altamente valorados por sus clientes, por ejemplo, la amabilidad, la cortesía, la empatía y la equidad. De esta forma los empleados y el cliente compartirán los mismos valores.

## ESTRUCTURA DE NORMAS EN LA INDUSTRIA HORECA

Los gerentes de HoReCa deben establecer y mantener una lista de los estándares más importantes que crean una experiencia única con los clientes, como:

- Atención al cliente en todos los aspectos.
- Profesionalidad y conocimiento del personal.
- Eficiencia en el servicio, bienestar del huésped.
- Hospitalidad y trato personal.
- Apariencia del personal, uso del lenguaje, comunicación.
- Modales y cortesía del personal.
- Oportunidades y habilidades de ventas.

“En un mundo donde las cosas se convierten cada vez más en mercancías (especialmente los servicios), el verdadero diferenciador es la experiencia personal que uno puede crear en la vida de sus clientes”. – John Bessant.

Definitivamente has oído hablar de ese “esfuerzo adicional” que tanto nos entusiasma a todos. Bueno, en el mundo del servicio al cliente y la atención al cliente, no hay forma de eludir ese principio, al menos ninguno que nosotros sepamos. Tienes que hacer un esfuerzo adicional. En una industria donde la competencia feroz es la norma y la comodidad, el placer y la satisfacción del cliente son clave, es imperativo invertir en servicios al cliente al más alto nivel, suponiendo que el éxito es su objetivo final.

Diez estándares son los más importantes para generar la satisfacción del cliente y obtener una ventaja comparativa:

1. Luchar por la lealtad
2. Consistencia
3. Establecer expectativas claras
4. Construya un ambiente de equipo
5. Predicar con el ejemplo

6. Tallar un nicho
7. Trabajar en una estrategia de relaciones públicas eficaz
8. Recompensar la lealtad
9. Domina el juego de las redes sociales
10. La habilidad es clave

Elaboremos cada estándar.

1. Esfuércese por la lealtad. Aprenda a ser flexible y adaptable a todas las necesidades del cliente, por irrelevantes que parezcan. Dale a tu huésped todas las razones correctas por las que debería regresar. Al hacerlo, creará confianza entre el cliente y su producto, y construirá una red de clientes fieles, esencial en medio de la feroz competitividad reinante, las numerosas marcas consolidadas, los conceptos variados que inundan el mercado y las expectativas más expectativas más que altas. Los clientes que estén satisfechos con la experiencia general del hotel/restaurante seguramente volverán a visitarlo, independientemente del precio, paquete o oferta que obtengan, ya que la comodidad y la confianza lo son todo, y el precio no es más que un factor en el proceso de selección.
2. Consistencia. La coherencia en la industria hotelera y de servicios es tan esencial como el aire que respiramos. Sin él, el negocio eventualmente perderá sus pilares y se desmoronará. La coherencia cubre todos los aspectos del negocio; es la forma más garantizada de mantener altos estándares y calidad en todo, todo el tiempo. Proporcionar un servicio excelente durante todo el año puede de repente resultar insignificante si se ve arruinado por un solo paso en falso o un pequeño error. El cliente puede incluso renunciar a la marca debido a ese único error, ¡y eso es un gran no-no!
3. Establezca expectativas claras. Habiendo reconocido la importancia de la lealtad y confianza entre el cliente y el negocio, no hace falta decir que el servicio brindado al cliente debe ser equivalente (si no superior) en calidad, superioridad y estándares a las expectativas marcadas por el hotel/restaurante sobre los productos ofrecidos y promocionados. La más mínima disparidad entre “lo que se espera” y “lo que realmente se ofrece” puede tener un efecto perjudicial en la confianza del cliente en los servicios prestados por el hotel/restaurante en su conjunto.
4. Construya un ambiente de equipo. Todos los miembros del equipo deben trabajar como una unidad colectiva para lograr los objetivos de la marca y superar los desafíos y dificultades del día a día.
5. Predicar con el ejemplo. Los líderes de equipo positivos implantan en sus subordinados un sentido de objetivo, una determinación por el éxito y una fuerte creencia en su capacidad para alcanzar las metas establecidas. Los líderes deben predicar con el ejemplo, marcar la pauta para el personal y enseñarles los mejores métodos para interactuar con los invitados y las formas más seguras y eficientes de abordar los problemas que surjan y manejar los problemas potenciales de antemano.
6. Talla un nicho. Dentro de una industria de servicios ya saturada, es muy importante definir qué se ofrece a qué grupo objetivo y de qué manera. Cree su propio nicho de mercado para que los clientes reconozcan que usted es el lugar a visitar entre todos los competidores.
7. Trabajar en una estrategia de relaciones públicas eficaz. Los profesionales de relaciones públicas (PR) son esenciales para cualquier proyecto empresarial, ya que dependen de la comunicación boca a boca para ayudar a construir una reputación positiva para cualquier marca determinada y vender su producto a un público objetivo, bajo diferentes acuerdos. Adoptar una estrategia de relaciones públicas eficaz no sólo le ayudará a organizar sus actividades de relaciones públicas, sino también a tomar decisiones estratégicas sobre las mejores formas de comercializar y vender sus productos sin problemas y sin esfuerzo.

8. Recompensar la fidelidad. Defina un inmejorable esquema de recompensas y fidelización para sus invitados. Los hoteles generalmente utilizan estos programas para atraer y retener clientes, y atraer a los viajeros de negocios u otros huéspedes frecuentes del hotel para que prefieran esa marca o grupo de hoteles en particular sobre otros, cuando analizan la amplia cantidad de opciones. No es ningún secreto que los clientes, especialmente los frecuentes, prefieren reservar hoteles que ofrezcan este tipo de programas de recompensas y fidelización.
9. Domina el juego de las redes sociales. Las redes sociales han conquistado el mundo. Hoy en día, ningún negocio, industria o idea puede llegar al público, a menos que sea inteligente en las redes sociales. Cree en el poder de los mensajes bellamente elaborados y las ideas bien transmitidas, no sólo a través del marketing de contenidos, sino también a través de las redes sociales, para llegar a la más amplia gama de clientes. Plataformas como Instagram, Facebook y Twitter demostraron ser de gran valor en términos de alimentar el anhelo de la audiencia (seguidores, en el lenguaje de las redes sociales) por los productos y servicios del hotel/restaurante.
10. La habilidad es clave. Invierta en un equipo de profesionales experimentados. Contar con el talento adecuado en el lugar adecuado es fundamental para organizar el negocio y desarrollar las capacidades del equipo, cada uno en su campo de especialización. Liderazgo, creatividad, gestión del tiempo, habilidades organizativas, sólida ética laboral, actitud positiva y capacidad para aceptar críticas y aprender de ellas son cualidades y habilidades que debe buscar en los miembros potenciales del personal. Por último, pero no menos importante, impregne a los miembros de su equipo con un enfoque centrado en el cliente en todo lo que hacen e invierta en desarrollar sus conocimientos sobre hotelería, ocio, salud y bienestar.

### Técnicas para afrontar situaciones difíciles.

La gestión de clientes en un hotel o restaurante es un arte. Desde tratar con clientes difíciles que nunca están satisfechos pase lo que pase, hasta garantizar que el servicio esté a la altura de la excelencia. Tratar los problemas relacionados con los servicios de hotel/restaurante con su toque y atención personal puede transformar a los clientes insatisfechos en clientes leales. Una gestión adecuada de los clientes de hoteles/restaurantes conduce a clientes satisfechos y la satisfacción del cliente, como se explicó anteriormente, es una de las cosas más esenciales en la industria de la restauración.

Los directivos y empleados del sector hotelero suelen encontrarse con clientes difíciles.

Hay tres tipos de clientes difíciles que pueden afectar a los empleados del hotel/restaurante.

- El cliente gruñón evaluará cada detalle y se quejará de ello, desde la forma en que dobla las servilletas hasta la temperatura de la habitación y la comida que sirvió. A menudo, los clientes gruñones no están descontentos por usted y su hotel/restaurante. Lo más probable es que traigan consigo sus frustraciones diarias cuando salen a comer, de vacaciones o de viaje de negocios. Entonces, recuerde, la crítica no tiene como objetivo lastimarlo, es solo su manera de desahogarse. Nunca lo tomes como algo personal.
- El cliente apresurado es el cliente que siempre tiene prisa y quiere que todo se haga muy rápido. Recuerda, es su estilo, nada personal. Podrían ser bastante diferentes de los valores de las instalaciones y, por tanto, parecer difíciles.
- El cliente enojado suele ser muy ruidoso, maldecir o se percibe que actúa de manera amenazante. A veces sucede que el servicio no está al nivel prometido y el cliente tiene razón. En algunos casos todo se hace perfectamente bien pero el cliente tenía expectativas diferentes. Recuerda "el cliente siempre tiene la razón". Incluso si no está de acuerdo con el cliente, mantenga la calma y trate cortésmente de resolver sus quejas.

Puede que no sea posible satisfacer todas las solicitudes de los clientes, pero siempre puedes intentar que se sientan valorados.

En todos los casos recuerda ser siempre cortés, pase lo que pase.

Es importante recordar que estos clientes difíciles pueden convertirse fácilmente en Clientes Insatisfechos si, en caso de que tengan un problema, no los resolvemos rápidamente. La empresa no quiere tener clientes descontentos porque los clientes descontentos a menudo comparten sus quejas con sus compañeros y escriben malas críticas en diferentes foros y en las redes sociales. Por lo tanto, debe tener mucho cuidado al abordar y resolver sus problemas, sin importar cuán abrumado esté. Resolver sus quejas puede crear oportunidades para que vuelvan por más y te recomienden a amigos, familiares o conexiones de redes sociales.

Cuando no eres capaz de atender a clientes difíciles y tu respuesta a sus quejas es "lo siento, no es culpa mía", "no puedo hacer nada" o "los compañeros de cocina se equivocaron", entonces tu servicio al cliente es deficiente. Un buen servicio al cliente significa responsabilidad, responsabilidad y tomar medidas para satisfacer al cliente. Es fundamental poder comunicarse con un cliente insatisfecho. Por lo tanto, para hacerlo, debes utilizar algunas técnicas del servicio de atención al cliente profesional para poder ganarte el apoyo del cliente y seguir teniéndolo como cliente.

### Métodos para afrontar situaciones difíciles con los clientes.

Cada cliente difícil mencionado anteriormente crea circunstancias diferentes para la dirección y los empleados del hotel/restaurante.

**El cliente gruñón.** En un restaurante, recibir al cliente alegremente y comprobar que el camarero le trata agradablemente. No discutas con él/ella. Escuche sus quejas con cortesía, pero no lo aliente. Utilice habilidades de escucha activa (usando preguntas abiertas, parafraseando y resumiendo). No os dejéis angustiar por quejas irrazonables. Como empleado, use pasta lenta y concéntrese en hechos y argumentos que sean realistas y no ofensivos. Mantenga la distancia y sea altamente profesional.

En un hotel, cuidar no sólo la interacción inmediata de forma similar a un restaurante, sino también llamar con antelación a otros servicios que el cliente conoce o que le gustaría utilizar durante su estancia. Si el motivo de su mal humor fue algo hecho por el hotel, entonces esta acción debería ser obligatoria. Al recibir la advertencia, otros establecimientos hoteleros deben hacer todo lo posible por ser alegres y serviciales. Los estados de ánimo suelen ser transitorios, pero son precursores de malas percepciones del servicio. Todo lo que se pueda hacer debe hacerse para levantar el ánimo del cliente.

**El cliente apresurado.** En un restaurante, informe al cliente con antelación aproximadamente cuánto tiempo tardará el servicio. Pregunte cuánto tiempo tienen que pasar en el restaurante. Dar el mejor servicio posible dadas las circunstancias. Ofrezca alternativas para que el servicio sea breve. Como el empleado usa pasta rápida, hable más rápido y repita la orden lo más breve y rápido posible.

En un hotel, pregunte cuál es su fecha límite y qué está causando tanta prisa. Es posible que pueda ofrecer sugerencias para aliviar la prisa. Por ejemplo, llamar con anticipación para avisar que el cliente llegará tarde u ofrecer arreglos de viaje alternativos que serán más rápidos.

**El cliente enojado.** En todos los casos escuche al cliente, exprese su pesar por el hecho que motivó su queja, agradezca al cliente por llamar su atención e intente rectificar el error.

Si el cliente habla muy ruidosamente, maldice o se percibe que actúa de manera amenazante y se encuentra en un área con otros clientes o colegas, pídale que lo acompañe a un área privada alejada de la escena. Dígame al cliente que desea escuchar los detalles para que pueda comprender el problema y poder resolverlo.

Pídale al cliente que tome asiento. Es mucho más difícil permanecer enojado con los movimientos asociados de las manos y el cuerpo cuando estás sentado. También elimina en gran medida cualquier diferencia de altura y las percepciones de poder asociadas. Si el cliente sigue enojado, ofrécete a traerle una bebida, pregúntale si le importa si vas a buscar papel y un bolígrafo para escribir lo que dice y así no tener que depender de la memoria o decirle que irás. y conseguir a alguien de mayor rango para que su problema pueda abordarse más rápidamente. Haga todo lo que pueda para dejarlos solos justificadamente durante unos sesenta segundos. Es difícil estar enojado por uno mismo. Sin embargo, no te tomes diez minutos, ya que les darás otra razón diferente para estar enojados contigo.

Si después de un tiempo y usando todas las técnicas posibles para ayudarlos a calmar sus emociones, continúan actuando de manera amenazante o gritando y maldiciendo, dígalos: "Realmente quiero ayudarlo, señor/señora, pero no puedo. Continúe esta conversación a menos que se detenga".

### Escucha activa

Como se mencionó anteriormente, cuando atiende a un cliente, debe tener una buena comunicación con él. Para comunicarse bien con el cliente es necesario poder no sólo escuchar lo que dice, sino también escucharlo activamente.

La escucha activa requiere que el oyente se concentre completamente, comprenda, responda y luego recuerde lo que se dice. Hace un esfuerzo consciente para escuchar y comprender el mensaje completo que se está pronunciando, en lugar de simplemente escuchar pasivamente el mensaje del orador.

Escuchar es el componente más fundamental de las habilidades comunicativas. Escuchar no es algo que simplemente sucede, escuchar es un proceso activo en el que se toma una decisión consciente de escuchar y comprender los mensajes del hablante.

Diversos estudios destacan la importancia de escuchar como habilidad comunicativa. Los estudios dicen que, en promedio, pasamos entre el 70 y el 80% de nuestras horas de vigilia en algún tipo de comunicación. De ese tiempo, dedicamos aproximadamente el 9 por ciento a escribir, el 16 por ciento a leer, el 30 por ciento a hablar y el 45 por ciento a escuchar.

Los estudios también confirman que la mayoría de nosotros somos oyentes pobres e ineficientes. La mayoría de nosotros no somos muy buenos escuchando; las investigaciones sugieren que recordamos menos del 50% de lo que escuchamos en una conversación.

Hay muchos beneficios de la escucha activa en el sector hotelero, estos incluyen:

1. Genera una confianza profunda: la escucha activa ayuda a otras personas a abrirse. Pueden sentir que usted no sacará conclusiones precipitadas basadas en información superficial. También se dan cuenta de que usted se preocupa lo suficiente por ellos como para escucharlos con atención. Si bien generar confianza lleva tiempo, genera grandes beneficios, como amistades para toda la vida y clientes leales para siempre.
2. Fortalece tu paciencia: la capacidad de ser un buen oyente requiere tiempo y debes desarrollarla con esfuerzos regulares a lo largo del tiempo. Pero a medida que usted mejora gradualmente su capacidad de escuchar, un beneficio automático es que desarrolla la paciencia. Paciencia para dejar que la otra persona exprese sus sentimientos y pensamientos honestamente sin juzgar.
3. Te hace accesible: cuando te presentas como un oyente paciente, las personas se sienten más naturalmente inclinadas a comunicarse contigo. Al estar ahí para ellos, les das la libertad de expresar sus sentimientos.

4. Aumenta la competencia y el conocimiento: una gran capacidad de escucha hace que un empleado sea más competente y capaz, independientemente del puesto. Cuanto más información pueda obtener un individuo de las reuniones, las instrucciones y los informes que se le proporcionen, más eficiente y exitoso será al completar la tarea. Escuchar también genera conocimiento y ayuda a cumplir con los requisitos laborales a través del aprendizaje progresivo.
5. Ahorra tiempo y dinero: una escucha eficaz no sólo reduce los riesgos de malentendidos y errores que podrían ser muy perjudiciales para el negocio, sino que también ahorra tiempo y dinero.

¿Qué caracteriza a un buen oyente?

Los buenos oyentes intentan activamente comprender lo que los demás realmente están tratando de decir, sin importar cuán confusos puedan ser los mensajes. Escuchar implica no sólo el esfuerzo de decodificar mensajes verbales, sino también interpretar señales no verbales como las expresiones faciales y la postura física.

También debe demostrarle a la persona que está escuchando a través de señales no verbales, como mantener el contacto visual, asentir con la cabeza y sonreír, y aceptar diciendo "Sí". Cuando el oyente proporciona estas señales, el cliente normalmente se sentirá más cómodo y se comunicará con mayor facilidad, apertura y honestidad.

Hay tres pasos para la escucha activa:

**Escuchar:** Te concentras en el hablante. ¿De qué está hablando? Escuche las palabras pero también los sentimientos detrás de las palabras.

**Pregunta:** El objetivo de este paso es, en primer lugar, demostrar que se está prestando atención al cliente; en segundo lugar, recopilar información y, en tercer lugar, obtener aclaraciones sobre el tema. En este paso usted hace preguntas abiertas.

**Responder:** Cuando respondas podrás:

- Reflexionar sobre lo dicho, reflejar los sentimientos del hablante.
- Paráfrasis: Replantear las ideas y sentimientos principales que se han dicho.
- Aclarar: haciendo preguntas o reafirmando una interpretación incorrecta para obligar al hablante a explicar más.
- Resume sus palabras en voz alta o mentalmente. Repetir lo que dijeron le ayudará a asegurarse de tener una comprensión precisa. Intente hacerlo con sus propias palabras para aumentar su comprensión de lo que dijeron.

### Señales verbales de escucha activa

- Refuerzo positivo: esto puede ser una fuerte señal de atención; sin embargo, su uso excesivo puede resultar molesto para el hablante. Palabras y frases ocasionales, como: "muy bien", "sí" o "de hecho" indicarán que estás prestando atención.
- Recordar: intente recordar algunos puntos clave, como el nombre del orador. Puede ayudar a reforzar que se ha entendido lo que se dice. Recordar detalles, ideas y conceptos de conversaciones anteriores demuestra que se mantuvo la atención y probablemente anime al orador a continuar.
- Cuestionamiento: el oyente puede demostrar que ha estado prestando atención haciendo preguntas relevantes y/o haciendo declaraciones que construyan o ayuden a aclarar lo que el orador ha dicho. Al hacer preguntas relevantes, el oyente también ayuda a reforzar su interés en lo que el hablante ha estado diciendo.



- Aclaración: esto implica hacer preguntas al orador para asegurarse de que se haya recibido el mensaje correcto. La aclaración suele implicar el uso de preguntas abiertas que permiten al orador ampliar ciertos puntos según sea necesario.

### Signos no verbales de habilidades de escucha activa.

No es agradable saber que estás hablando con alguien que no te escucha. Hay algunos pasos sencillos que puede seguir para que el orador sepa que está escuchando activamente.

Es probable que las personas que escuchan muestren al menos algunos de estos signos. Sin embargo, es posible que estos signos no sean apropiados en todas las situaciones y en todas las culturas.

**Sonrisa:** las sonrisas muestran que el oyente está prestando atención a lo que se dice o como una forma de estar de acuerdo o estar contento con los mensajes que se reciben. Combinadas con movimientos de cabeza, las sonrisas pueden ser muy fuertes para afirmar que los mensajes están siendo escuchados y comprendidos.

**Contacto visual:** es normal y generalmente alentador que el oyente mire al hablante. Sin embargo, el contacto visual puede resultar intimidante. Combine el contacto visual con sonrisas y otros mensajes no verbales para animar al hablante.

**Postura:** puede decir mucho sobre el emisor y el receptor en las interacciones interpersonales. El oyente atento tiende a inclinarse ligeramente hacia adelante o hacia los lados mientras está sentado.

**Distracción:** el oyente activo no se distraerá y no mirará su reloj, ni jugará con su cabello ni con otros. Nunca interrumpirá la conversación para atender a otro cliente (como por ejemplo el cliente apresurado que insiste y se pone a hablar).

### Lidiar con emociones difíciles y practicar el autocontrol en situaciones de conflicto.

La ciencia de las emociones explica la forma en que el ser humano reacciona ante eventos externos.

La neurociencia, el estudio de los mecanismos biológicos del cerebro, ha demostrado que cada vez que ocurre un evento a nuestro alrededor (como la forma en que alguien nos habla en un restaurante/hotel), lo primero que sucede es nuestro llamado Cerebro Emocional. etiqueta ese evento como una recompensa o una amenaza; o amigo o enemigo. El trabajo del cerebro emocional es tomar determinaciones muy rápidas e inconscientes sobre si algo o alguien está seguro o no. La etiqueta, que en realidad es una emoción, se comunica al llamado cerebro pensante, que participa en ayudarnos a determinar lo bueno de lo malo y lo mejor de lo mejor. Nos ayuda a anticipar el comportamiento y determinar la mejor respuesta conductual a dar ante los eventos.

Teniendo esto en cuenta, el ser humano trata las reacciones difíciles de los clientes como una amenaza y activa un estado improductivo con nosotros. En un estado improductivo estamos preocupados, preocupados, frustrados, estresados, probablemente lo mismo que el cliente que reacciona ante un conflicto. Cuando nos encontramos en un estado improductivo tendemos a pensar de forma estrecha, limitada y protectora, teniendo sólo una solución en mente: la defensa.

Actuar desde la defensa no beneficia ninguna relación, especialmente con clientes a los que queremos dejar satisfechos con los servicios de nuestro hotel o restaurante.

Las personas que demuestran una competencia de autoconciencia se muestran presentes, son conscientes de las emociones, pueden verbalizarlas, son capaces de escuchar activamente al cliente y son productivas en las discusiones. Los empleados que no son conscientes de sí mismos se muestran desconectados y, como tales, provocan una reacción aún peor con el cliente.

Otra competencia de la inteligencia emocional extremadamente importante es la conciencia de los demás. Las personas que demuestran esta competencia se muestran empáticas con un profundo conocimiento de las necesidades del cliente, están dispuestas a apoyarlo y consolarlo, mientras que los empleados que no tienen esta competencia aparecen como insensibles provocando que el cliente sea aún más agresivo y arrogante. .

Las competencias de inteligencia emocional son incluso más importantes para tratar con clientes difíciles que las otras habilidades técnicas y sociales mencionadas anteriormente.

## ACTITUD DE ASERTIVIDAD COMO RESPETO A LOS LÍMITES PROPIOS Y DEL CLIENTE.

La regla número uno en situaciones difíciles con los clientes es no tomarlo como algo personal y hacer lo mejor que pueda para descubrir cómo abordar las necesidades/quejas del cliente sin decir NO, NO lo es o NUNCA y aun así expresar su opinión y los valores del hotel. restaurante. La asertividad es uno de los comportamientos útiles.

En las relaciones comerciales e incluso en las privadas, la gente a menudo parece confundir asertividad y agresión. La asertividad se confunde con ser enojado, grosero, mezquino, descortés. Cuando se exagera la asertividad, todos los comportamientos manifestados pueden percibirse como negativos. Por tanto, es necesario comprender qué comportamiento se percibe como asertividad como fuerza.

Ser asertivo consiste en respetarse a uno mismo y a la otra persona sin comprometer los derechos de ninguna de las personas como ser humano. El comportamiento asertivo construye relaciones sólidas con los demás y permite que los demás se sientan escuchados y comprendidos aunque no necesariamente esté de acuerdo con ellos. Las siguientes son algunas características que deben poseer las personas asertivas.

1. Tienen confianza en sí mismos. Para ser asertivo, necesitas saber cuáles son tus límites; lo que te gusta y lo que no te gusta. Muchas personas que luchan con la asertividad permitirán que otros tomen decisiones por ellos, así que cuando les pregunto "¿Cuál es tu comida favorita?" Sinceramente no lo saben. Si esto le suena familiar, esta es una gran oportunidad para la autoexploración. Mire las cosas a su alrededor y comience a formarse una opinión; ¿Está interesado en una actividad porque está genuinamente interesado en participar en ella por su cuenta o participa en ella porque todos los demás lo están?
2. Respetan las opiniones de los demás. Las personas asertivas se sienten seguras de sus opiniones y creencias, pero no consideran necesario insultar o degradar las opiniones de otra persona. Alguien puede tener una fuerte idea de mezclar vino con agua con gas; una persona asertiva puede estar en desacuerdo y compartir sus opiniones sobre el tema sin insultar la postura de esa persona.
3. Las personas asertivas tienen la capacidad de validar los sentimientos de los demás. Una persona puede expresar lo siguiente "Eres un estúpido por enojarte por esto". En lugar de minimizar la experiencia de la persona, una persona asertiva puede decir: "Entiendo que estés frustrado por el servicio tardío, pero la calidad de la comida de nuestro restaurante está en primer lugar. Obedecemos el tiempo de preparación". La gente a menudo quiere sentirse comprendida.
4. Las personas asertivas saben escuchar. A menudo las personas están tan concentradas en cómo responderán a la otra persona que dejan de escuchar lo que se dice. Como resultado, ninguna de las partes termina sintiéndose escuchada. El comportamiento asertivo incluye ser un oyente activo; Comportamiento que incluye buen contacto visual, no interrumpir cuando la otra persona está hablando y reflejar lo que se acaba de decir para confirmar que la información se escuchó correctamente.

5. Resolución de problemas y compromiso. Otro rasgo clave de la asertividad es el intento de llegar a un acuerdo en una situación. No todo el mundo obtiene todo lo que desea al comprometerse, pero se satisfacen algunas necesidades de todas las partes involucradas. El compromiso muestra que se han escuchado las necesidades de la otra persona y este es el intento de brindar una solución con la que todos puedan estar contentos.

La asertividad puede ser un rasgo difícil de dominar si en el pasado ha tenido dificultades para defenderse. Pero como cualquier otro hábito nuevo, se vuelve más fácil de lograr con la práctica. Recuerde que sus necesidades son tan valiosas como las necesidades de quienes lo rodean. Es posible que descubras que algunas personas se alejan cuando les presentas tu nuevo y asertivo Yo. Piensa en cómo añaden valor a tu vida; podrías descubrir que eran personas tóxicas sin las cuales probablemente estarías mejor. También puede descubrir que cuanto más asertivo sea, comenzará a estar rodeado de nuevas personas que valoran y respetan la persona segura en la que se ha convertido.

# CALIFICACIÓN 3. GESTIÓN EN LA INDUSTRIA HORECA

## MÓDULO 3: MARKETING DE INSTALACIONES (COCINA-HOTEL)

### CONTENIDO

Planificación de actividades promocionales y publicitarias.....	2
Organización de actividades promocionales y de marketing.....	4
DESARROLLO DEL MENÚ DEL RESTAURANTE .....	4
HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN .....	5
ORGANIZACIÓN DE EVENTOS ESPECIALES.....	6
COOPERACIÓN CON LOS MEDIOS LOCALES PARA LA PROMOCIÓN DE LAS ESPECIALIDADES Y LA OFERTA DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL .....	8
Realización de operaciones financieras.....	9
POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE PRECIOS .....	9
PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO .....	13

## Planificación de actividades promocionales y publicitarias.

El marketing es la planificación, implementación y control sistemáticos de una combinación de actividades comerciales con el fin de conectar conjuntamente a compradores y vendedores con el fin de intercambiar o transferir productos/servicios que permitan la satisfacción (beneficio) de ambas partes. El marketing no es sólo una actividad, el marketing es TODO (... ¡¡¡pero absolutamente todo!!!) que afecta la creación de la decisión de su cliente de comprar o no su producto. En la práctica se suele equiparar el marketing con la publicidad y las ventas, lo que lleva a tomar decisiones equivocadas, por lo que creemos necesario en esta ocasión resaltar las diferencias entre Marketing y Publicidad.

Publicidad no es sinónimo de marketing, aunque se utiliza con mucha frecuencia como sinónimo. Es una actividad empresarial especial y es básicamente el "megáfono" del marketing que, junto con las ventas y la publicidad personales y avanzadas, constituye el llamado. "Comunicación mix" a través del cual su empresa se comunica con el mercado y sus clientes

La planificación de actividades promocionales y publicitarias se realiza en 5 pasos:

1. Para identificar las necesidades del cliente, un gerente debe:
  - Identifique la Persona del Cliente (quién es el que queremos atraer a nuestro lugar: edad, sexo, lugar de vida, nivel de ingresos, formato familiar (niños/sin hijos), estilos de vida específicos, etc.)
  - Configurar y realizar investigaciones sobre las necesidades y hábitos del cliente (incluidos los hábitos de uso de los medios)
  - Desarrollar un manual de Customer Persona, para ser utilizado en el desarrollo de los mensajes clave y la estrategia de medios.
2. El segundo paso es desarrollar una estrategia de comunicación:
  - Con base en la investigación y los detalles específicos de Customer Persona, desarrolle la estrategia general en términos de qué comunicar, dónde, con qué frecuencia, qué tono y estilo usar, diseño (diseños de logotipos y anuncios).
  - Desarrollar el documento de MENSAJES CLAVE: Punto(s) de venta único(s)-PVU, palabras clave, Comunicación del PVU - declaración de posicionamiento, ofertas específicas (por servicio/segmento)
3. El siguiente paso es desarrollar un plan específico (anual, trimestral y mensual) para el plan de actividades promocionales.

El plan debe estar compuesto por:

- tipo de actividad promocional,
- período/fecha,
- ubicación,
- líder/gerente de equipo responsable

Se deben desarrollar planes de implementación específicos para cada actividad, a fin de cubrir todos los detalles y garantizar una implementación de alta calidad.

4. Selecciona actividades promocionales adecuadas a la oferta gastronómica y hotelera.

Las actividades promocionales pueden incluir: promociones de ventas, promoción de menú específico, promociones de temporada, respaldo de eventos especiales (Día de la Madre, Semana Mexicana, Días Verdes Orgánicos, Bienvenido Verano y otros eventos temáticos)

5. Planifica actividades en el ámbito de la construcción de la imagen de la cocina y del hotel.

La construcción de la imagen que queremos no ocurre de la noche a la mañana y por sí sola. Es un conjunto de actividades bien planificadas y ejecutadas que comunican los mensajes clave para nuestro hotel y restaurante:

- Entrevistas en revistas populares/medios web.
- Presencia en la comunidad local (organización de eventos benéficos, otros eventos de interés que mejoren la imagen en la comunidad)
- Organización de eventos especiales: fiestas temáticas, chef famoso de la ciudad, etc.

Estas actividades deben ser parte del plan general de comunicación.

La disponibilidad de publicidad web y las redes sociales permitió un paso revolucionario para acercar las ofertas HoReCa a los clientes.

Publicidad web:

- Anuncios de Google: los contenidos específicos asociados con nuestro negocio incluyen anuncios pagados de nuestra oferta.
- Banners/botones publicitarios en portales web específicos

Medios de comunicación social:

- Facebook: amplia cobertura con texto, fotografía y vídeo.
- Instagram: ubicación principalmente visual si el contenido (basado en historias)
- LinkedIn – atractivo empresarial para atraer profesionales

La eficacia de las actividades promocionales se puede medir mediante:

- Grupos focales para probar los mensajes y diseños clave.
- Encuestas a clientes (¿dónde se enteró de nosotros?)
- Aumento de ventas y aumento de clientes (clientes por mesa por noche, salas ocupadas en un mes)

## ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES PROMOCIONALES Y DE MARKETING.

### DESARROLLO DEL MENÚ DEL RESTAURANTE

#### Diseño de menú de restaurante

Estamos hablando de temas, color y diseño. Hay muchas investigaciones relacionadas con la psicología de cómo las personas ven los menús.

Algunos estudios dicen que la esquina superior derecha es donde atrae la atención del cliente, mientras que otros sugieren que leemos los menús como si fueran un libro.

La última página a menudo se pasa por alto por completo; Asegúrate de reservarlo para platos menos rentables como el menú infantil o guarniciones. Su diseño debe ser lógico y fácil para que los clientes encuentren lo que buscan.

También se dice que el uso del color tiene un efecto psicológico en los clientes y puede usarse para promover el ambiente de su restaurante, como usar colores cálidos para un tema mexicano.

### Conozca los costos de sus platos y planifique los elementos del menú rentables

Es una buena idea calcular cuánto costará preparar cada plato. De esa manera, sabrá exactamente cuáles son sus márgenes de beneficio.

Investigue las opciones de proveedores para todos sus ingredientes para poder comparar precios y calidad.

### Haga que el menú de su restaurante sea fácil de seguir

Piense simple pero memorable. Las investigaciones han descubierto que a la hora de elegir qué comer, los clientes prefieren tomar una decisión en dos minutos. Es mejor no complicar demasiado el menú y tratar de limitarlo a menos de 32 elementos. Adaptar el menú a las necesidades de los clientes, así como según las circunstancias.

Recuerde, su equipo de cocina debe poder encargarse de preparar cada elemento del menú y usted deberá almacenar ingredientes y mantener el equipo de cocina para preparar cada comida. Piense en cómo puede aprovechar las similitudes en los ingredientes y los requisitos de preparación para que su menú sea rentable.

Su menú debe ser fácil de leer para los clientes y no contener demasiada jerga culinaria. Presente las opciones del menú de manera que el cliente previsto las entienda.

Una vez que haya captado la atención de sus clientes en el menú, debe hacer todo lo posible para venderles ese plato. Crea la descripción que suene más deliciosa que puedas, pensando en el color, la textura, el sabor y el olor.

Cuando se trata de fotografías, úsalas con moderación o utiliza ilustraciones en su lugar. Para la mayoría de los restaurantes, recomendamos no utilizar imágenes en absoluto.

### Compare el menú de su competencia y destaque

Tómate un tiempo para ver la competencia. Descubra lo que ofrecen: observe su tema, cocina y precios, y detecte oportunidades para ofrecer algo que ellos no ofrecen. Es importante mantener su menú fresco, relevante y rentable.

Analice su propio menú y lo que están haciendo sus competidores al menos cada 6 a 12 meses para examinar qué funciona y qué no.

## HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN

Cuando hablamos de promoción, normalmente lo hacemos en el ámbito de los llamados pilares "4P" de cada esfuerzo de marketing: Producto, Precio, Ubicación y PROMOCIÓN. Es necesario observar todos los elementos de la mezcla de marketing para tener éxito en los esfuerzos por hacer crecer el negocio.

En cuanto a las actividades de promoción del negocio HoReCa, hablamos principalmente de los siguientes elementos:

- Publicidad: medios tradicionales (TV, radio, prensa y exteriores) y nuevos (redes sociales e Internet)
- Relaciones públicas (PR): entrevistas, editoriales temáticas, patrocinios, etc.
- Actividades BTL (Below-the-line): eventos, actividades promocionales "en el campo" (por ejemplo durante conciertos, en parques, etc.)

**Realiza actividades de marketing destinadas a aumentar la reputación del hotel.**

## ORGANIZACIÓN DE EVENTOS ESPECIALES

Los eventos especiales contribuyen a construir la imagen del restaurante y aportan productos de valor añadido. Con los eventos especiales usted vende no sólo la comida y las bebidas, sino también el ambiente, una experiencia memorable relacionada con un evento familiar o empresarial específico.

La planificación de eventos se refiere al servicio de funciones específicas para grupos específicos de personas en un horario asignado. El evento puede variar en tamaño e importancia dependiendo del tipo de función y la cantidad de personas que se esperan para el mismo. Incluye cualquier cosa, desde un simple servicio de evento hasta un banquete estatal o desde pequeñas fiestas de cumpleaños hasta una exposición comercial de primer nivel.

La gestión de eventos en la industria hotelera es el proceso de organización o planificación de un evento a pequeña o gran escala, como bodas, fiestas formales, eventos corporativos, conferencias de negocios, etc. Todo el proceso es gestionado por un equipo y dirigido por un anfitrión. Y es una gran responsabilidad organizar un evento exitoso.

El director del evento planifica y ejecuta el evento y luego asigna las responsabilidades a los miembros del equipo. Esta responsabilidad incluye todo el diseño del evento, branding, decoración, marketing, elaboración de presupuestos y mucho más.

La Gestión de Eventos es un departamento completo de la industria hotelera. Y este departamento del hotel es el más exigente también. Hotel Event Management garantiza el buen funcionamiento de cualquier organización. Estas funciones pueden variar de una a otra dependiendo de diversos factores.

El objetivo principal de este departamento es organizar fiestas, reuniones de negocios, conferencias, foros, lujo, etc. Y este departamento de gestión de eventos del hotel es una gran parte generadora de ingresos de la industria hotelera.

Los gerentes de eventos guían a sus subordinados hacia el logro de los objetivos deseados proporcionándoles los materiales, herramientas, habilidades, conocimientos y un buen ambiente necesarios.

Las operaciones de planificación de eventos son continuas. El personal trata con huéspedes de diferentes temperamentos, estilos de comunicación y necesidades y está bajo una gran presión, especialmente durante las horas pico.

Es responsabilidad del administrador del evento garantizar que todo esté en el lugar correcto y sea lo suficientemente adecuado durante todas las operaciones, y que las personas adecuadas estén en el trabajo correcto y reciban la formación adecuada.

### Lista de verificación de planificación de eventos

#### 1. Lluvia de ideas

- ¿Cuál es el propósito del evento?
- ¿Cuántas personas están previstas para participar?
- ¿Qué efectos especiales se ofrecerán al cliente?
- Recordado y definido el papel y la responsabilidad del personal del restaurante/hotel.

#### 2. Presupuesto

- Prepare un presupuesto detallado para el próximo evento.

#### 3. Programación



- Consultar la disponibilidad de sala de conferencias/salón de baile para la fecha y hora solicitada
- Hablar con la oficina de reserva de habitaciones correspondiente.
- ¿Qué tamaño y número de habitaciones se necesitan?
- ¿Qué tipo de necesidades tecnológicas tienes?
- Programe una reunión para analizar las necesidades del cliente en cuanto a configuración de la sala, solicitudes de comidas especiales, entretenimiento y efectos especiales.

#### 4. Compra

- Suministros necesarios para el evento.
- Cubiertos
- Platos
- Servilletas
- Tazas
- Decoraciones
- Artículos/solicitudes específicas del artista
- Otro

#### 5. Después del evento

- Enviar nota de agradecimiento al cliente y pedir recomendación en las redes sociales.
- Hacer una evaluación post-evento
- organizar cortosreuniones con todo el personal involucrado para brindar retroalimentación y fomentar una cultura de brindar el mejor servicio y el mejor valor al cliente.

Nota: No olvides mantener a los clientes informados sobre el evento en las redes sociales.

## COOPERACIÓN CON LOS MEDIOS LOCALES PARA LA PROMOCIÓN DE LAS ESPECIALIDADES Y LA OFERTA DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL

El uso de los medios de comunicación para la promoción de los servicios debe estar bien planificado y orientado a fin de transmitir los mensajes clave a la audiencia de la manera más eficiente y eficaz. La selección de los medios utilizados se realiza según los siguientes criterios:

- Perfil de uso de medios de nuestros grupos objetivo
- Detalles específicos de los medios: tradicionales (TV, radio, exteriores/vallas publicitarias) y redes sociales (Facebook, Instagram) y publicidad web (banners, botones, etc.), anuncios de Google.
- Publicidad pagada y/o gratuita
- Uso de relaciones públicas (PR): entrevistas, reseñas de lugares y menús, respaldo de celebridades (celebridades comprometidas para venir al lugar, tomar fotografías y publicar en las redes sociales, comentar y mencionar).

El uso de los medios puede y debe localizarse (por país, por ciudad, por datos demográficos de la audiencia) para optimizar las inversiones financieras. En base al presupuesto mensual dedicado a publicidad, la selección de los medios y datos demográficos específicos (para dirigirse a grupos de clientes específicos) se debe realizar teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- Duración de la promoción (cuánto tiempo estará disponible la oferta)
- Región geográfica a la que nos gustaría transmitir el mensaje y atraer clientes/visitantes
- Específicos del público objetivo: edad, sexo, número estimado de clientes potenciales a los que nos gustaría llegar.

## REALIZACIÓN DE OPERACIONES FINANCIERAS.

### POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE PRECIOS

Los gerentes deberían comenzar a fijar precios durante la etapa de desarrollo como parte de la fijación estratégica de precios para evitar lanzar productos o servicios que no puedan sostener precios rentables en el mercado. Este enfoque de fijación de precios permite a las empresas del sector hotelero ajustar los costos a los precios o descartar productos o servicios que no se pueden generar de manera rentable. A través de políticas y estrategias sistemáticas de precios, los hoteles y restaurantes pueden obtener mayores ganancias y aumentar o defender sus cuotas de mercado. Fijar precios es una de las principales tareas de los gerentes de marketing y finanzas, ya que el precio de un producto o servicio a menudo juega un papel importante en el éxito de ese producto o servicio, sin mencionar la rentabilidad de una empresa.

Generalmente, la política de precios se refiere a cómo una empresa fija los precios de sus productos y servicios en función de los costos, el valor, la demanda y la competencia. La estrategia de precios, por otro lado, se refiere a cómo una empresa utiliza los precios para lograr sus objetivos estratégicos, como ofrecer precios más bajos para aumentar el volumen de ventas o precios más altos para disminuir la cartera de pedidos. A pesar de cierto grado de diferencia, la política y la estrategia de precios tienden a superponerse, y las diferentes políticas y estrategias no son necesariamente mutuamente excluyentes.

Después de establecer las bases para sus precios, los gerentes pueden comenzar a desarrollar estrategias de fijación de precios determinando los objetivos de fijación de precios de la empresa, como aumentar las ganancias a corto y largo plazo, estabilizar los precios, aumentar el flujo de efectivo y protegerse de la competencia. Los gerentes también deben tener en cuenta las condiciones actuales del mercado al desarrollar estrategias de precios para garantizar que los precios que elijan se ajusten a las condiciones del mercado.

Una estrategia de precios eficaz implica considerar a los clientes, los costos, la competencia y los diferentes segmentos del mercado.

Las estrategias de precios tienden a variar dependiendo de la estrategia global de la empresa, que se basa en dos factores principales: la ventaja competitiva de la empresa y el grupo objetivo al que decidimos vender nuestros productos. Con base en estos dos parámetros, las empresas eligen que la política de precios sea: precios bajos para un grupo objetivo más amplio o reducido, o precios posicionados más altos para servicios específicos al cliente de alto nivel (consulte la tabla 1).

Precios bajos		Ventaja competitiva	
		Unicidad del producto	
Mercado objetivo	Amplio	<b>Liderazgo en precios</b>	<b>Diferenciación</b>
	Angosto	<b>Enfoque (precio bajo)</b>	<b>Enfoque (Diferenciación)</b>

### Cuadro No. 1

Las siguientes secciones explican varias formas en que las empresas desarrollan políticas y estrategias de precios. En primer lugar, se considera la fijación de precios basada en costos. A esto le sigue el segundo tema de la fijación de precios basada en el valor. En tercer lugar, se aborda la fijación de precios basados en la demanda y, a continuación, los precios basados en la competencia. Después de esto, se explican varias estrategias para estrategias de precios nuevas y establecidas.

#### Precios basados en costos

La política de precios tradicional se puede resumir en la fórmula:

$$\text{Costo} + \text{Porcentaje de ganancia fija} = \text{Precio de venta}$$

La fijación de precios basada en costos implica la determinación de todos los costos fijos y variables asociados con un producto o servicio. Una vez determinados los costos totales atribuibles al producto o servicio, los gerentes agregan un margen de ganancia deseado a cada unidad, como un margen de beneficio del 5 o 10 por ciento. El objetivo del enfoque orientado a los costos es cubrir todos los costos incurridos en la producción o entrega de productos o servicios y lograr un nivel objetivo de ganancias.

Por sí solo, este método es simple y directo, y sólo requiere que los gerentes estudien los registros financieros y contables para determinar los precios. Este enfoque de fijación de precios no implica examinar el mercado ni considerar la competencia ni otros factores que puedan tener un impacto en los precios. La fijación de precios orientada a los costos también es popular porque es una práctica antigua que utiliza información interna que los gerentes pueden obtener fácilmente. Además, una empresa puede defender sus precios basándose en los costos y demostrar que sus precios cubren los costos más un margen de beneficio.

Sin embargo, los críticos sostienen que la estrategia orientada a los costos no logra proporcionar a la empresa una política de precios eficaz. Un problema con la estrategia de costo plus es que determinar el costo unitario antes de su precio es difícil en muchas industrias porque los costos unitarios pueden variar según el volumen. Por ello, muchos analistas de negocios han criticado este método, argumentando que ya no es apropiado para las condiciones del mercado moderno. La fijación de precios basada en costos generalmente conduce a precios altos en mercados débiles y precios bajos en mercados fuertes, lo que impide la rentabilidad porque estos precios son exactamente opuestos de lo que serían los precios estratégicos si se tomaran en consideración las condiciones del mercado.

Si bien los gerentes deben considerar los costos al desarrollar una política y estrategia de precios, los costos por sí solos no deberían determinar los precios. Muchos gerentes de empresas hoteleras venden sus servicios a un costo incremental y obtienen ganancias sustanciales de sus mejores clientes y de entregas con poca antelación. Al considerar los costos, los gerentes deben preguntarse qué costos pueden permitirse pagar, teniendo en cuenta los precios que permite el mercado, y aun así permitir una ganancia por la venta. Además, los gerentes deben considerar los costos de producción para determinar qué bienes producir y en qué cantidades.

Sin embargo, la fijación de precios generalmente implica determinar qué precios pueden pagar los clientes antes de determinar qué alcance de servicios prestar. Al tener en cuenta los precios que pueden cobrar y los costos que pueden permitirse pagar, los gerentes pueden determinar si sus costos les permiten competir en el mercado de bajo costo, donde a los clientes les preocupa principalmente el precio, o si deben competir en el mercado de precios premium, en el que los clientes se preocupan principalmente por la calidad y las características.

### Precio basado en valor

Los precios de valor se adhieren a la idea de que el precio de venta óptimo es un reflejo del valor percibido por los clientes de un producto o servicio, no sólo los costos de la empresa para producir o proporcionar un producto o servicio. El valor de un producto o servicio se deriva de las necesidades, preferencias, expectativas y recursos financieros del cliente, así como de las ofertas de la competencia. En consecuencia, este enfoque exige que los gerentes consulten a los clientes e investiguen el mercado para determinar cuánto valoran un producto o servicio. Además, los gerentes deben comparar sus productos o servicios con los de sus competidores para identificar sus ventajas y desventajas de valor.

Sin embargo, la fijación de precios basada en el valor no consiste solo en crear satisfacción para el cliente o generar ventas. La satisfacción del cliente se puede lograr únicamente mediante descuentos, una estrategia de precios que también podría generar mayores ventas. Sin embargo, el descuento no necesariamente conduce a la rentabilidad. La fijación de precios por valor implica fijar precios para aumentar la rentabilidad aprovechando más atributos de valor de un producto o servicio. Aquí viene el lugar de servicio supremo que deja a los clientes satisfechos con una experiencia inolvidable.

Este enfoque de fijación de precios también depende en gran medida de una publicidad sólida, especialmente para nuevos productos o servicios, con el fin de comunicar el valor de los productos o servicios a los clientes y motivarlos a pagar más si es necesario por el valor proporcionado por estos productos o servicios.

### Precios basados en la demanda

Los gerentes que adoptan políticas de precios basadas en la demanda, al igual que los precios de valor, no se preocupan completamente por los costos. En cambio, se concentran en el comportamiento y las características de los clientes y la calidad y características de sus productos o servicios. La fijación de precios orientada a la demanda se centra en el nivel de demanda de un producto o servicio, no en el costo de los materiales, la mano de obra, etc.

Según esta política de precios, los gerentes intentan determinar el alcance de los productos o servicios que pueden vender a diferentes precios. Los gerentes necesitan programas de demanda para determinar los precios en función de la demanda. Utilizando programas de demanda, los gerentes pueden determinar qué productos (platos) y qué servicios (en un hotel) serían los más rentables. Para determinar los niveles de producción y ventas más rentables, los gerentes examinan las estimaciones de costos de producción y marketing en diferentes niveles de ventas. Los precios se determinan considerando las estimaciones de costos a diferentes niveles de ventas y los ingresos esperados de los volúmenes de ventas asociados con los precios proyectados.

El éxito de esta estrategia depende de la confiabilidad de las estimaciones de la demanda. Por lo tanto, el obstáculo crucial que enfrenta el administrador con este enfoque es medir con precisión la demanda, lo que requiere un conocimiento amplio de los múltiples factores del mercado que pueden tener un impacto en la cantidad de productos vendidos. Para obtener datos más precisos del mercado sobre los aumentos o disminuciones de la demanda, los Gerentes pueden utilizar información de las redes sociales, datos internos

de reservas realizadas antes de la visita o contratar asistencia externa como investigadores de mercado o consultores para proporcionar estimaciones de los niveles de ventas en varios precios unitarios.

### Precios basados en la competencia

Con una política de precios basada en la competencia, una empresa fija sus precios determinando lo que cobran otras empresas que compiten en el mercado. El primer paso es identificar los precios de los competidores actuales. A continuación, evaluar su propio producto o servicio. Después de este paso, una empresa fija sus precios por encima, por debajo o al nivel de los precios de la competencia, basándose en las ventajas y desventajas del producto o servicio de una empresa, así como en la respuesta esperada de los competidores al precio establecido. Esta última consideración (la respuesta de los competidores) es una parte importante de la fijación de precios basada en la competencia, especialmente en mercados con pocos competidores. En un mercado así, si un competidor baja su precio, lo más probable es que los demás también bajen el suyo. Ambas empresas pierden.

Esta política de precios permite a las empresas fijar precios rápidamente con relativamente poco esfuerzo, ya que no requiere datos de mercado tan precisos como los precios de demanda. Además, esta política de precios permite a las empresas seleccionar entre una variedad de estrategias de precios diferentes para lograr sus objetivos estratégicos. En otras palabras, las empresas pueden optar por marcar sus precios por encima, por debajo o en línea con los precios de sus competidores y, por lo tanto, influir en las percepciones de los clientes sobre sus productos.

### PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO

La planificación financiera se utiliza para la toma de decisiones en la empresa (planificación, organización, control). La planificación financiera no se puede estandarizar, porque cada empresa necesita planes e indicadores diferentes antes de tomar cualquier decisión. A diferencia de la contabilidad, la planificación financiera está orientada al futuro y se basa en suposiciones. Cuanto más realistas y precisas sean las suposiciones, más realistas serán los planes.

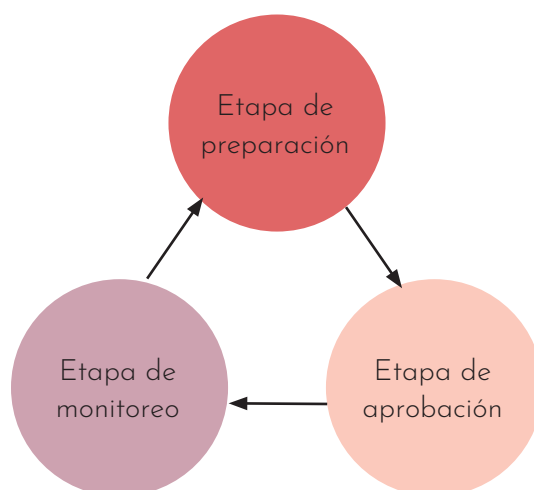
¿Qué es el presupuesto?

Un presupuesto es un documento utilizado por las empresas para realizar un seguimiento de los ingresos y gastos de forma lo suficientemente detallada como para tomar decisiones operativas.

Los presupuestos suelen ser de naturaleza prospectiva. Los ingresos se basan en proyecciones y estimaciones para los períodos que cubren, al igual que los gastos. Por esta razón, las organizaciones suelen crear presupuestos tanto a corto (mensual o trimestral) como a largo plazo (anual), donde el presupuesto a corto plazo se ajusta periódicamente para garantizar que el presupuesto a largo plazo se mantenga encaminado.

La mayoría de las organizaciones también preparan lo que se conoce como "presupuesto real" o "informe real" para comparar las estimaciones con la realidad después del período cubierto por el presupuesto. Esto permite a una organización comprender dónde salió mal en el proceso de presupuestación y ajustar las estimaciones en el futuro.

Hay tres etapas relacionadas con la presupuestación de la siguiente manera:



### Pasos para preparar un presupuesto para una organización

Se pueden seguir los pasos a continuación ya sea para crear un presupuesto para un evento, departamento u organización completa.

#### 1. Comprenda los objetivos de su organización

Antes de compilar su presupuesto, es importante tener una comprensión firme de los objetivos por los que su organización está trabajando en el período que abarca. Al comprender esos objetivos, puede preparar un presupuesto que se alinee con ellos y los facilite.

Por ejemplo, considere una empresa que regularmente experimenta un crecimiento de ingresos año tras año que se compensa con un aumento de los gastos. Esa organización podría beneficiarse si centrara sus esfuerzos en controlar mejor los gastos durante el proceso presupuestario.

Alternativamente, considere que una empresa lance un nuevo producto o servicio. La empresa puede invertir más en la nueva línea de negocio para hacerla crecer. Con este objetivo, es posible que la empresa necesite incluir gastos o iniciativas de crecimiento en otras partes de su presupuesto.

#### 2. Calcule sus ingresos para el período cubierto por el presupuesto

Para asignar fondos para gastos comerciales, primero debe determinar sus ingresos y flujo de efectivo para el período lo mejor que pueda.

Dependiendo de la naturaleza de su organización, este puede ser un proceso simple o complicado. Por ejemplo, a una empresa que vende productos o servicios a clientes conocidos sujetos a contratos probablemente le resultará más fácil estimar los ingresos que una empresa que depende de una actividad de ventas activa. En el segundo caso, al que pertenecen todos los servicios hoteleros, sería importante hacer referencia a datos históricos de ventas y marketing para comprender si el mercado está cambiando de una manera que podría hacer que usted no alcance o supere las tendencias históricas.

#### 3. Identifique sus gastos

Una vez que comprenda sus ingresos proyectados para el período, deberá estimar sus gastos. Este proceso involucra tres categorías principales: costos fijos, gastos variables y gastos únicos.

Los costos fijos son gastos que permanecen constantes a lo largo del tiempo y no varían drásticamente de una semana a otra o de un mes a otro. En muchos casos, esos gastos están sujetos a algún tipo de contrato, lo

que facilita anticiparlos y contabilizarlos. Esta categoría generalmente incluye gastos relacionados con gastos generales, como pagos de alquiler y servicios públicos. Las suscripciones de teléfono, datos y software también pueden entrar en esta categoría, junto con los pagos de deudas. Se debe incluir cualquier gasto que sea regular y esperado.

Los gastos variables son aquellos en los que incurre su negocio, que varían con el tiempo dependiendo de varios factores, incluidas las actividades de ventas. Por ejemplo, es probable que los costos de personal estacional sean más altos durante un período en el que su hotel tiene temporada alta. Asimismo, los servicios públicos como agua, gas y electricidad serán mayores cuando tengas más visitantes. Las comisiones de ventas y los costos de materiales son otros ejemplos de gastos variables.

Entonces, la diferencia básica entre los costos fijos y variables es que los costos variables cambian con el alcance de los servicios, mientras que los costos fijos no.

Tanto los gastos fijos como los gastos variables son de naturaleza recurrente, lo que facilita su contabilización (incluso si los gastos variables deben proyectarse). Los gastos únicos, también llamados "gastos únicos", no se repiten y ocurren con menos frecuencia. La compra de equipos o instalaciones, el desarrollo de un nuevo producto o servicio, la contratación de un consultor y el manejo de una violación de seguridad son ejemplos de gastos únicos. Comprender las iniciativas principales (y lo que se necesitará para llevarlas a cabo) y lo que ha gastado en años anteriores en gastos similares puede ayudar a tenerlas en cuenta en su presupuesto, incluso si no está seguro de sus valores exactos.

#### 4. Determine su superávit o déficit presupuestario

Una vez que haya contabilizado todos sus ingresos y gastos, puede aplicarlos a su presupuesto. Aquí es donde usted determina si tiene suficientes ingresos proyectados para cubrir todos sus gastos.

Si tienes ingresos más que suficientes para cubrir tus gastos, tienes un superávit presupuestario. Sabiendo esto, debe determinar cómo utilizar mejor los fondos adicionales. Puede, por ejemplo, transferir el dinero a un fondo de emergencia al que pueda acceder en caso de que sus ingresos reales no cumplan con las proyecciones. Alternativamente, puede utilizar los fondos para hacer crecer su negocio. Podrás planificar reformas o rediseño de instalaciones.

Por otro lado, si tus gastos superan tus ingresos, tienes un déficit presupuestario. En este punto, debe identificar el mejor camino a seguir para cerrar la brecha. ¿Puedes conseguir fondos adicionales vendiendo de forma más agresiva? ¿Puedes reducir tus gastos fijos o variables?

### Etapa de aprobación

La persona responsable de generar un presupuesto varía según la naturaleza de una organización y sus objetivos presupuestarios. Por ejemplo, es probable que un emprendedor o propietario de una pequeña empresa prepare un presupuesto organizacional por su cuenta. Mientras tanto, una organización más grande puede depender de un miembro del departamento de contabilidad para generar un presupuesto para todo el negocio. Los jefes de departamento individuales o los líderes funcionales también están obligados a presentar propuestas presupuestarias para sus equipos/departamentos. Tan pronto como se prepara el presupuesto, el propietario o la junta directiva toman la decisión final sobre su aprobación.

### Etapa de seguimiento

#### 1. Seguimiento de la facturación diaria

Estos son los indicadores financieros más importantes a monitorear como Gerente de hotel o restaurante:

1. Punto de equilibrio
2. Flujo de caja
3. Balance

Cuando ya sabemos cuánto nos cuesta producir un producto, y sabemos a qué precio lo venderemos, entonces surge la pregunta: ¿cuántos productos necesitamos vender anualmente para cubrir todos los costos (costos de producción y generales de la empresa) y alcanzar un cero positivo. Significa cuántos productos (platos/habitaciones/bebidas, etc.) necesita vender para alcanzar el punto de equilibrio.

Existe una fórmula para calcular fácilmente el punto de equilibrio. Si conoce el precio de un producto (ingresos), si conoce su costo por unidad de producto o servicio (costos directos de materiales, costos directos de mano de obra, costos generales de producción y ventas) y activos fijos (todas las inversiones), la fórmula es en dos pasos:

Primer paso: Ingresos - Costo de Producción/Costo del servicio = Margen

Paso dos: Activos fijos / Margen = Punto de equilibrio

Así, en la primera parte de los ingresos del producto se descuenta el coste y se obtiene el margen. Es una especie de beneficio si se deducen todas las inversiones.

Ejemplo: Compras un producto por 40 euros y lo vendes por 100. De esa forma obtienes un margen de 60 euros. En la segunda parte de la fórmula, los activos fijos se dividen por margen para ver cuánto margen (producto) se necesita para cubrir los costos fijos. El resultado es la cantidad de productos que debe vender la empresa para alcanzar el punto de equilibrio. A continuación se muestra un ejemplo.

Ejemplo. Ingresos = 30 euros

Costo de producción = 10 euros

Activos fijos = 150.000

Primer paso: Ingresos (30) - Costo (10) = Margen (20)

Segundo paso: Activos fijos (150.000)/margen (20) = cantidad (7500 noches)

Comprobación del procedimiento (para 7500 pernoctaciones vendidas):

Ingresos =  $7500 \times 30 = 225.000$

Menos costo del servicio =  $7500 \times 10 = 75.000$

Menos activos fijos = 150.000

Entonces,  $225.000 - 75.000 - 150.000 = 0$

La ecuación es correcta.

**Flujo de fondos** muestra todos los ingresos recaudados por la empresa y todos los gastos que salen de la empresa. El flujo de caja muestra el exceso o falta de dinero (capital de trabajo) durante el año. La falta de dinero significa que no podemos liquidar (pagar) nuestras obligaciones actuales (adquisición de materiales, pago de salarios, etc.).

¿Por qué es bueno tener flujo de caja?

- Revela información que no se puede ver en el balance y en la cuenta de resultados;
- Muestra cuánto efectivo tienes actualmente;



- Muestra de dónde proviene el efectivo y en qué se gasta:
  - Actividades operacionales
  - Actividades de inversión
  - Actividades financieras

Ejemplo de flujo de caja:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Efectivo inicial	400	350	50	550
Ventas	2500	2000	1500	2700
Salarios	1700	1500	1500	1500
Seguro	100	100	100	100
Compras	600	600	400	600
Contabilidad	100	100	100	100
Tasa de interés	50	30	25	20
Saldo en efectivo	350	50	-550	-50

### Estado de resultados o balance general

El propósito del balance es determinar qué tan rentable es su empresa. Este indicador es una suma de toda la planificación y cálculos anteriores. Aclaremos brevemente las partidas de la cuenta de resultados.

Cuando restas los costos de producción (plan de costos directos y salarios directos) de los ingresos por ventas (plan de ventas), obtendrás la ganancia bruta. Cuando deduce los gastos administrativos y de venta (plan de costos de S&A) de la ganancia bruta, obtendrá ingresos operativos netos. Al deducir los gastos por intereses de los ingresos operativos netos, obtendrá ganancias antes de impuestos. Cuando restas el impuesto sobre la renta (difiere de un país a otro) de la ganancia antes de impuestos, obtendrás una ganancia neta. Es el beneficio real que queda en la empresa.

El gerente en HoReCa debe poder monitorear e incluso rastrear los ingresos y gastos para poder ver qué tan rentable es el negocio dentro de una semana, un mes y un año.

#### 2. Gastos de seguimiento

Registrar los gastos diariamente garantiza que esté financieramente consciente durante todo el año y no solo durante la temporada de impuestos. Saber a dónde va el dinero de la empresa y cuánto gasta en servicios específicos puede mejorar sus hábitos de gasto. Además, tendrá una mejor idea de dónde puede asignar dinero para impactar positivamente su flujo de caja.

Como gerente, debe controlar los gastos diariamente para tener una idea clara de los gastos por producto/servicio y poder compararlos con los ingresos del mismo producto/servicio.