

# “MANUAL DE GESTIÓN HOSTELERA EN MUNICIPIOS DE INTERIOR”

Redactor  
**Pascual Laza**



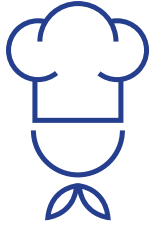
Diputació  
de València



**VALÈNCIA**  
TURISME



federación  
empresarial  
hostelería  
Valencia



## INDICE

Modulo 1	
<b>INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA DE RESTAURACIÓN.....</b>	<b>05</b>
Modulo 2	
<b>SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO EN A&amp;B. ....</b>	<b>21</b>
Modulo 3	
<b>SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE RRHH. ....</b>	<b>50</b>
Modulo 4	
<b>DISEÑO DE OFERTA GASTRONÓMICA. ....</b>	<b>68</b>
Modulo 5	
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE.....</b>	<b>88</b>



MÓDULO 1.

**INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA  
DE RESTAURACIÓN**

## 1.1. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA DE RESTAURACIÓN.

Esta denominación se adapta al vocablo de hostelería a finales del siglo XX, se empezó por denominar Restaurador al encargado o dueño de Restaurante.

La industria Restauración empezó con pequeñas tabernas a principios de 1700.

En el siglo XVIII, en estos sitios sólo se podía comer a una hora fija y con un menú específico.

El objetivo principal de una empresa de restauración es la de ofrecer un servicio a sus clientes. Por un lado funcionales que satisfacen las necesidades básicas y de otro las necesidades psicológicas relacionadas con el valor simbólico y social concedido por el cliente al establecimiento.

Los parámetros deben ser claros y concisos, debiendo introducirse algún tipo de marca que identifique nuestro producto con El objetivo principal de una empresa de restauración es la de ofrecer un servicio a sus clientes. Por un lado, funcionales que satisfacen las necesidades básicas y de otro las necesidades psicológicas relacionadas con el valor simbólico y social concedido por el cliente al establecimiento.

Para el funcionamiento idóneo de una empresa de Restauración , existen tres factores fundamentales para que el acto empresarial se realice ; desde el factor humano podemos diferenciar dos afluentes diferenciados, por un lado aquel factor humano que demanda de un servicio el denominado " Cliente "; por otro el factor humano que realiza la función de atender las expectativas de los clientes , los denominados " trabajadores de cada área de la empresa", y por último y olvidando ya el factor humano, encontramos la infraestructura física necesaria para la ejecución de dichos servicios es decir " Locales", como son comedores, cocinas, habitaciones, baños, zonas de ocio y todo aquello que sea necesario tanto para la preparación como para el disfrute del cliente.



El cliente, es parte activa en la prestación del servicio, sin él no existe tal.

El personal de la empresa es una parte importante, ya que sin ellos el cliente no podría ejercer como tal.

Así pues cada elemento en la posición que le corresponda deberá tener desarrolladas, capacidades de atención y recepción adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa en sí.

El personal de contacto en su trabajo requiere el trato con el cliente, por lo que es importante definir previamente su perfil profesional, sus tareas en cuanto a que deben hacer y cómo deben hacerlo, uniformes adecuados al ambiente del establecimiento. El personal que trabaja frente al público representa a la empresa, es la personificación de esta. Lo que hace que su actitud esté íntimamente ligada y contribuya a la percepción que el cliente tenga de la empresa, re forzándola o destruyéndola.

Es fundamental, por otro lado, que el soporte físico haya sido creado para facilitar la interacción entre personal y cliente. Condicionará o favorecerá la calidad del servicio. El ambiente buscado reforzará la imagen del producto.

El personal de contacto tiene una doble función, por un lado:

- **Operacional**, son las tareas o labores que el personal debe realizar para desempeñar su trabajo y las posibles eventualidades o problemas que pueden surgir y como darles respuesta o solución.

- **Funcional**, el trabajador repite a lo largo de la jornada laboral un número indeterminado de veces la misma función, lo que puede acarrear cansancio, automatismo y aburrimiento. Por lo que solo realizará bien su trabajo cuando esté motivado y actúe de manera agradable con el fin de satisfacer al cliente.

Los estudios estadísticos realizados demuestran que un cincuenta por ciento de los restaurantes fracasan a lo largo del primer año de andadura, y un treinta y tres por ciento lo hacen a lo largo del segundo. Está claro que un restaurante al igual que cualquier otra empresa o actividad puede fracasar en cualquier momento de su vida, pero siempre debe existir el control, la previsión, y la estrategia necesaria para detectar el posible fracaso.

Un establecimiento de restauración, al igual que cualquier otro producto, a lo largo de su vida pasará por cuatro fases diferentes.

### **Fase Inicial**

Es el nacimiento de la empresa, momento en el que el factor humano de la misma se encuentra eufórico y con predisposición para alcanzar grandes metas fijadas; por parte del cliente existe un voto de confianza pero sin dejar de lado la observación, como beneficiario final del servicio. Es el momento, pues, de conquistar al cliente, se invierte en publicidad.

### **Fase de Crecimiento**

Se produce un aumento de las ventas al cosechar resultados de publicidad. La carta y menú son los apropiados, ya que habremos eliminado aquellos platos de menor éxito, las instalaciones se aprovechan al máximo y empiezan a producirse las economías a escala, se busca la reducción de costes y las desviaciones se corrigen, obteniendo mayores beneficios marginales.

El número de clientes aumenta, habremos ganado a los antiguos al tiempo que aparecen nuevos clientes.

No debemos perder de vista la competencia, el éxito hará que se desarrollen restaurantes que intenten copiar o que mejoren su oferta en cuanto el servicio o producto ofrecido.

El restaurante da grandes beneficios, se debe cuidar la planificación, si el marketing del principio buscaba captar clientes, en esta fase ya conocemos mejor nuestro público, buscando dirigirnos a ellos realizando un marketing selectivo.

### **Fase de Madurez**

En esta etapa se estabilizan las ventas y los beneficios. Se debe pensar en renovar el producto. Buscar una carta atractiva, ver si los horarios de apertura son los indicados, renovar la decoración del local acorde a las nuevas tendencias. No perder el contacto con la profesión, visitar otros restaurantes, leer revistas del sector. Mantener la idea de diferenciación a toda costa en cuanto a servicio y producto con respecto a la competencia, y hacer que el cliente lo sepa y lo sienta.

En esta fase se empiezan a manifestar faltas de atención como consecuencia del aburrimiento del personal que siempre hace lo mismo. La rutina es un enemigo que genera desgaste. Los estándares de calidad pueden comenzar a decaer. Nuestros clientes buscarán las nuevas ideas de la competencia.

### **Fase de Declive**

Las ventas y la clientela disminuyen, nuevos restaurantes con ideas innovadoras captan su atención. Las instalaciones no se renuevan, baja la calidad de la cocina, desánimo en la plantilla. El dueño del establecimiento no invierte en renovar el producto, al contrario, retira los beneficios intentando paliar las pérdidas.

Lo más indicado es proceder a una absoluta renovación del establecimiento. Es la hora de invertir y de buscar una nueva idea y filosofía que interese al mercado.

Todo producto y restaurante pasará por estas fases de manera inevitable, la extensión de la vida del producto dependerá de nuestra capacidad para adaptarnos a los cambios que se produzcan en el mercado, de nuestra creatividad, del control y vigilancia de los estándares de calidad y del control de costes.

Cuando llega el declive, es el momento de plantearse motivos, las preguntas o estrategias que podemos adoptar serán:

- Realizar un estudio de tendencias del mercado actual en comparativa con el producto que estamos ofreciendo.
- Analizar y detectar posibles brechas en la organización de la empresa (factor humano y físico), es decir ¿nuestros trabajadores están bien formados y nuestras instalaciones son adecuadas?
- Estudiar los costes e intentar readaptarlos a las circunstancias; pero ¡OJO!, sin producir detrimento de la calidad
- Observar la competencia ¿que ofrece? ¿a qué precio? ¿en qué condiciones?



Y sobre todo tener capacidad de reacción, no olvides que el empresario siempre debe adelantarse a los acontecimientos, pero con efectividad, creatividad y elegancia, no olvidemos que una empresa de servicios esta continuamente en movimiento, influenciado por factores económicos, de modismos, de estacionalidad, y como no de situación.

No debes olvidar tampoco que una empresa de restauración, como cualquier otra empresa, posee como objetivo final la obtención de beneficios, así pues, debes conocer todas las posibles ofertas gastronómicas que puedes ofrecer en tu empresa, y sobre todo aprender a valorar y controlar los gastos.

### TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS Y FÓRMULAS DE RESTAURACIÓN.

Cuando hablamos de un servicio de comidas y bebidas, hacemos referencia a establecimientos que ofrecen sus servicios, tanto de comidas como de todo tipo de bebidas.

Aunque existen unos modelos estandarizados, en la actualidad, aparecen nuevas formas de restauración, en algunos casos, modelos que toman como referencia formulas ya establecidas con innovaciones en cuanto a su formato, diseño, oferta, atención al cliente.

La tipología que tomamos como referencia son los siguientes:

#### **RESTAURACIÓN TÉMATICA:**

- Carnetzet
- Pizzeria
- Marisquerbaría
- Cerveceria
- Parrilla o grill room
- Restaurante regional

#### **COMIDA RÁPIDA:**

- Self service o libre servicio

#### **COMIDA PARA LLEVAR O TAKE AWAY:**

- Rosticeria
- Suhi bar

#### **CATERING**

#### **DISTRIBUCIÓN AUTOMÁTICA:**

- Vending

#### **COLECTIVIDADES**

#### **ALIMENTACIÓN HOSPITALARIA**

#### **RESTAURACIÓN CLÁSICA:**

- Restaurante típico
- Sank bar
- Cafetería

---

## RESTAURANTE TEMÁTICO

Es aquel establecimiento hostelero que centra su oferta gastronómica en un solo producto o en un grupo de productos.

También los motivos de decoración del local hacen referencia al lema o tema del local.

Las principales características de este tipo de establecimiento son:

- Suelen pertenecer a una cadena de establecimientos o franquicia (Bocatta, Burguer king, Foster Hollywood, Lizarran, la Mamma), aunque existen otro tipo de restaurantes temáticos.
- La oferta gastronómica está definida en base a la tipología de clientes a la que se dirige.
- La decoración cuando se trata de cadenas está definida desde principio con el objeto de poder identificar el establecimiento en diferentes zonas geográficas. Está diseñada teniendo en cuenta el tipo de servicio a ofrecer, la tipología de clientes y la oferta gastronómica que ofrece.
- La producción se realiza en cocinas centrales, distribuyendo a las diferentes cocinas satélite donde se ensamblan los productos en base a fichas técnicas de ensamblado. Es un claro ejemplo de cocina 45.

## EJEMPLOS

### Carnotzet

Establecimiento ubicado en el interior de una cava, donde los clientes disfrutan degustando vinos y saboreando platillos a base de queso, carnes frías y panes de diferentes cereales.

La decoración la constituye botellas y barriles. No hay cocina caliente.



### Marisquería

Se venden mariscos de temporada, acompañados de vinos blancos, rosados y cerveza.

La decoración puede ser muy diversa, las más tradicionales con motivos marineros (barcas, redes, timones, anclas). A las más modernas con diseños exclusivos.



### Pizzería

Establecimiento de origen italiano donde se sirven solo pizzas preparadas en hornos especiales. Las bebidas más usuales para acompañarlas son vinos, cervezas y refrescos.



### Cervecería

No solo se ofertan cervezas de todos tipos, sino que se elaboran platos a base de carnes frías, embutidos y quesos.



### Parrilla o grill room

Se encuentra casi siempre en el interior de un Hotel o en un conjunto de diversos establecimientos de alimentos y bebidas.

Debe ser un local acondicionado para crear buen ambiente.

### Restaurante regional

Este tipo de establecimientos están basados en potenciar una cocina regional determinada y los productos de la zona, así como los vinos de origen. La decoración suele hacer alegoría a las construcciones típicas y emplea elementos de esta.

---

## COMIDA RÁPIDA

Hace referencia a los establecimientos que ofertan comida ya preparada, suele ser el mismo cliente quien se sirve, este tipo de ofertas se realiza sobre todo en zonas de mucha rotación de clientes, va dirigido a un segmento de mercado cuya característica principal es la falta de tiempo para comer, preferentemente a un precio módico.

### EJEMPLOS

#### Self service

Este tipo de establecimientos surgió en las estaciones de ferrocarriles, centrales de autobuses y aeropuertos donde los pasajeros tomaban los alimentos para no perder el transporte.

Este servicio consiste en un gran mostrador con un pasa bandejas, al principio se encuentran las bandejas y cubiertos. A continuación, se encuentra el baño María con los diversos guisos, la mesa fría con ensaladas, postres y bebidas; la cafetera y por último la caja.

Se ubican principalmente en escuelas, comedores de empresa, universidades, tiendas etc.

Este sistema es económico, rápido y de fácil control.

Existen diferentes tipos de self service teniendo en cuenta la disposición del servicio:

- Lineal.
- Libre servicio.

---

## COMIDA PARA LLEVAR O TAKE AWAY

Son establecimientos que ofertan una variedad de primeros platos, segundos y una variedad de aperitivos, que se exponen en vitrinas frías o calientes, según su condición. El cliente elige según la oferta y se confecciona el menú a su gusto, ya que la oferta se realiza por raciones individuales o como grupos de menús.

Dentro de los take away podemos encontrar establecimientos especializados en un determinado tipo de producto o en una cocina étnica determinada. La vajilla o menaje que se usa son recipientes desechables de material a partir de aluminio, polietileno o similar. Estos elementos suelen estar serigrafiados con la marca comercial del establecimiento y en algunos casos con la oferta de platos o sugerencias.

### EJEMPLOS

#### Rosticerías

En estos lugares originalmente se asaban pollos para llevar, tiempo después el cliente podía consumirlos en el mismo establecimiento si lo deseaba.

Actualmente se venden también otras carnes rostidas, patatas fritas, ensaladas, etc. Hasta convertirse en casas de comidas para llevar, con mayor o menor oferta.

---

## CATERING

Es un servicio de comidas y bebidas servidas en un lugar diferente al que se elabora.

Se requieren unas infraestructuras especiales como son cocinas de producción, isotermos, bandejas especiales de transporte y camiones refrigerados.

El servicio de los manjares se realizará por la misma empresa o por parte del cliente, dependiendo de la contrata que realice este.

---

## DISTRIBUCIÓN AUTOMÁTICA

También denominado "Vending", es la oferta de variedad de productos que va desde el servicio de helados, bocadillos, sándwiches y pastelería salada, también se expenden bebidas refrescantes y calientes como cafés, chocolates e infusiones; por medio de máquinas expendedoras. Actualmente esta oferta se amplía con productos de 5ª gama como pastas, arroces, carnes, pescados, ensaladas, adaptando las máquinas expendedoras a las características específicas de estos productos, a saber, refrigeración para la conservación y microondas para la regeneración.

---

## COLECTIVIDADES

Hace referencia a los tipos de servicio para gran cantidad de comensales, con la peculiaridad de conocer de antemano el número de clientes a servir. Se requieren cocinas altamente preparadas, con la intención de preparar grandes cantidades de comida con un número ajustado de trabajadores, tanto en cocina como en comedor, donde el servicio que se suele realizar es el autoservicio. Los costes en las colectividades están muy controlados. Las empresas de colectividades hosteleras más comunes son:

- **Residencias de ancianos y hospitales:** dirigido a un grupo de comensales con problemas de salud; por tanto, se trabaja con grupos de dietas adecuadas a las dolencias de los clientes.
- **Empresas y colegios:** donde se suele realizar el servicio de almuerzo, la particularidad de estos grupos será la de ofertar menús nutritivos y variados, para evitar la monotonía de comidas para el cliente, ya que hay que tener en cuenta que va dirigido siempre al mismo usuario.

El servicio a las colectividades se realiza con las elaboraciones in situ, o bien desplazadas desde una cocina central a una cocina satélite para su regeneración y servicio.

---

## ALIMENTACIÓN HOSPITALARIA

Aunque podríamos encuadrarlo dentro de los servicios a colectividades, por las características especiales de los usuarios, hacemos mención aparte. Se trabaja en concordancia con el gabinete de nutrición, que será el responsable de realizar las fichas personalizadas con la relación de enfermo y composición de menú.

---

## RESTAURACIÓN DIFERIDA

Hace referencia a los servicios de comida cuya peculiaridad es la de realizar las elaboraciones en un lugar diferente en donde se sirve.

Los pioneros en la restauración diferida fueron las empresas de Catering dirigidos a los medios de transporte aéreos y por ferrocarril.

La producción diferida se debe caracterizar por el uso de métodos tecnológicos más modernos y practicar un gran control sanitario, teniendo la obligación de conservar muestras de todos los productos servidos para un posible control sanitario.

Debido a la evolución de la restauración diferida deja de centrarse en el servicio de transportes, para servirse en cualquier tipo de evento

## EJEMPLOS

### Restaurante típico

La decoración debe ser de la región o del país que se trate, así como la comida y las bebidas.

La vestimenta del personal debe ir de acuerdo con la región o país en el que se inspira.

### Snack bar

Palabra inglesa que significa Tentempié y bar significa barra.

Son originarios de Estados Unidos en donde se puede tomar rápidamente una comida ligera.

En ocasiones están ubicados en oficinas y edificios donde se ofrecen platos sencillos a precios económicos.

Tienen un menú fijo. Los alimentos que generalmente se ofertan son hamburguesas, sandwiches, hotdogs, ensaladas, pasteles etc. Así como todo tipo de bebidas.

El Snack Bar dio origen a las cafeterías, heladerías, coffe shops, hamburgueserías etc...

### Cafetería

Se deriva del Snack Bar, en su día fueron centros de reuniones de cliente o empleados en empresas importantes, bancos, centros comerciales, institutos, oficinas de gobierno etc.

Tenían un menú fijo y en el lapso entre el desayuno y la comida se consume café ofreciendo también pastelillos, galletas y sandwiches.

En la actualidad es un establecimiento de servicio informal con venta de café todo el día.



## 1.2. ECONOMÍA CIRCULAR Y CREACIÓN DE IDENTIDAD DEL TERRITORIO.

El modelo “economía circular” enlaza de forma directa con el **ODS 12**, centrado en producir y consumir de forma más responsable.



El sector de la restauración vive un momento singular relacionada con la implementación de las ODS (objetivos de desarrollo sostenible) en concreto los que hacer referencia a la economía circular.

El modelo de economía circular crece cada vez más entre los restaurantes y empresas de restauración. Se ha ido convirtiendo en una necesidad, más que una opción, pero también como una oportunidad, sobre todo en el medio rural como una apuesta que pone en valor el territorio en todo su espectro.

- Cultura.
- Turismo.
- Agricultura.
- Comercio.
- Identidad .
- Gastronomía.

la Comisión Europea determina una serie propuestas relacionadas con la transición de la economía lineal a la circular, que tienen que ver, entre otras , con el uso sostenible de tierras y recursos naturales y el control del despilfarro alimentario y textil.

Son multitud las áreas de actuación para poder establecer un sistema de economía circular:



- Consumo responsable diario de materias primas.
- Tipo de energía que se elige con la inclusión de energías renovables, y el uso que se hace de la misma. La infraestructura de los locales se realiza o adapta con criterios de eficiencia energética. La climatización, iluminación, instalación de equipos, uso de nuevas tecnologías, teniendo en cuenta la normativas y necesidades del propio local.
- Huella de carbono, materias primas de proximidad.
- Productos de temporada o procesos tradicionales de conservación para prolongar su empleo durante todo el año.
- Materiales de limpieza e higiene que se utilizan. pensando en la reducción del consumo, con fuentes de agua filtrada, uso de equipos de dosificación de productos
- Empleo de recipientes de múltiples usos.
- Empleo de recipientes biodegradables. Los restaurantes pasan del envase de usar y tirar a alternativas de reutilización o de envases biodegradables y/o compostables.
- Uso de productos de agricultura regenerativa.
- Evitar el desperdicio alimentario, basado en una buena planificación de la producción, aprovechamiento y gestión de estos recursos.
- Promover el concepto "Zero Waste" cero desperdicios.
- Aplicar la regla de las 5R (reducir, reparar, recuperar, reciclar y reutilizar).
- Ponen en práctica sistemas de gestión selectiva de residuos.



### 1.3. EL VALOR AÑADIDO, LA IMPORTANCIA DE LA GASTRONOMÍA COMO EJE VERTEBRADOR DEL TERRITORIO.

El turismo gastronómico debe valorarse como una estrategia económica que permite exponer al mundo la cultura, las costumbres y las tradiciones de un pueblo, tomando especial relevancia de zonas rurales en peligro de despoblación

La gastronomía es un elemento indispensable para conocer la cultura y el modo de vida de un territorio, responde a valores asociados a nuevas tendencias en el turismo:

- Respeto a la cultura y a la tradición.
- Vida saludable y contacto con la naturaleza.
- Autenticidad.
- Sostenibilidad.
- Experiencia.

Tenemos la oportunidad de transmitir al visitante estos valores, dando relevancia a una forma de vida a través de la oferta turística y gastronómica del territorio. Además de crear riqueza, ponemos en el mapa nuestro medio.

La gastronomía representa:

- Oportunidad para dinamizar y diversificar el turismo.
- Impulsar el desarrollo económico local, productores, artesanos, agricultores, hoteles, restaurantes, espacios de ocio y cultura.
- Incorporar nuevos usos al sector primario. Implementado visitas, presentaciones de producto, cursos, experiencias singulares.
- Clave para mostrar las costumbres, las tradiciones y el estilo de vida de su pueblo.
- Oportunidad de crear nuevos puestos de trabajo.
- Oportunidad de crear rutas gastronómicas diseñadas con platos autóctonos adaptados o no, sabores variados y productos autóctonos.

## FACTORES A TENER EN CUENTA PARA CREAR UN MODELO DE ÉXITO:

1. Empleo de productos locales de calidad, representativos de la zona.
2. Vincular los productores con los clientes potenciales, tanto como consumidores en restaurantes como la compra posterior de productos de forma directa al productor con todo lo que supone, o la venta directa en los restaurantes, habilitando pequeños espacios tienda a modo de córner.
3. Atención al cliente personalizada, el turista a de ser tratado de forma adecuada, un cliente satisfecho es el mejor altavoz para dar a conocerlos.
4. El personal de servicio y de atención directa al público a de tener la formación e información adecuada para poder transmitir con soltura las bondades y peculiaridades del producto, entendiendo como productos a todo el paquete turístico ofertado.
5. Crear una estrategia de comunicación y marketing en varios niveles:
  - Comarca / localidad/
  - Servicios/ocio.
  - Hotelería.
  - Restauración.
  - Productos singulares y productores.
6. Diseño y planificación de eventos y productos gastronómicos coordinados con todos los implicados:
  - Participación en ferias.
  - Creación de jornadas gastronómicas.
  - Promoción de productos.

El patrimonio cultural no son únicamente monumentos y esculturas, pinturas, de igualmente y de forma paralela, tradiciones o declaraciones históricas transmitidas de nuestros antepasados y a su vez legadas a generaciones futuras, como tradiciones orales, espectáculos ancestrales , usanzas comunitarias , ceremonias y costumbres, festejos, conocimiento y saberes la artesanía tradicional.

La UNESCO destaca:

Pese a su fragilidad, el patrimonio cultural inmaterial es un importante factor del mantenimiento de la diversidad cultural frente a la creciente globalización. La comprensión del patrimonio cultural inmaterial de diferentes comunidades contribuye al diálogo entre culturas y promueve el respeto hacia otros modos de vida.





MÓDULO 2.

**SISTEMA DE CONTROL Y  
SEGUIMIENTO EN ALIMENTOS  
Y BEBIDAS**

## 2.1. SISTEMA DE CONTROL.

En toda empresa de restauración, sean cuales sean sus unidades de negocio y volumen, se hace necesaria la gestión de las materias primas, su selección, almacenamiento, control, mantenimiento y expedición a los diferentes departamentos que hacen uso y transforman éstas. Previa a esta gestión es necesaria la selección tanto de los proveedores, en sus diferentes modalidades como de las materias primas, su presentación comercial, el precio, formas de pago y demás condiciones que implican la toma de decisiones al respecto. Para ello tendremos en cuenta una serie de aspectos relevantes a tal efecto.

Tenemos que tener en cuenta la importancia que tiene para una empresa de la tipología, tamaño y sector de la restauración al que se dirija su producto, la necesidad de establecer unos canales de control sobre una de las mayores despesas económicas -la gestión de compra-, para ello cada empresa, bien sea en un modelo único o con varias unidades de negocio, articula una serie de procedimientos apoyados en documentación de uso interno para agilizar, rentabilizar y establecer criterios objetivos que faciliten tal cometido.

A continuación, daremos un modelo que bien puede ser implantado en cualquier empresa del tejido productivo hostelero:

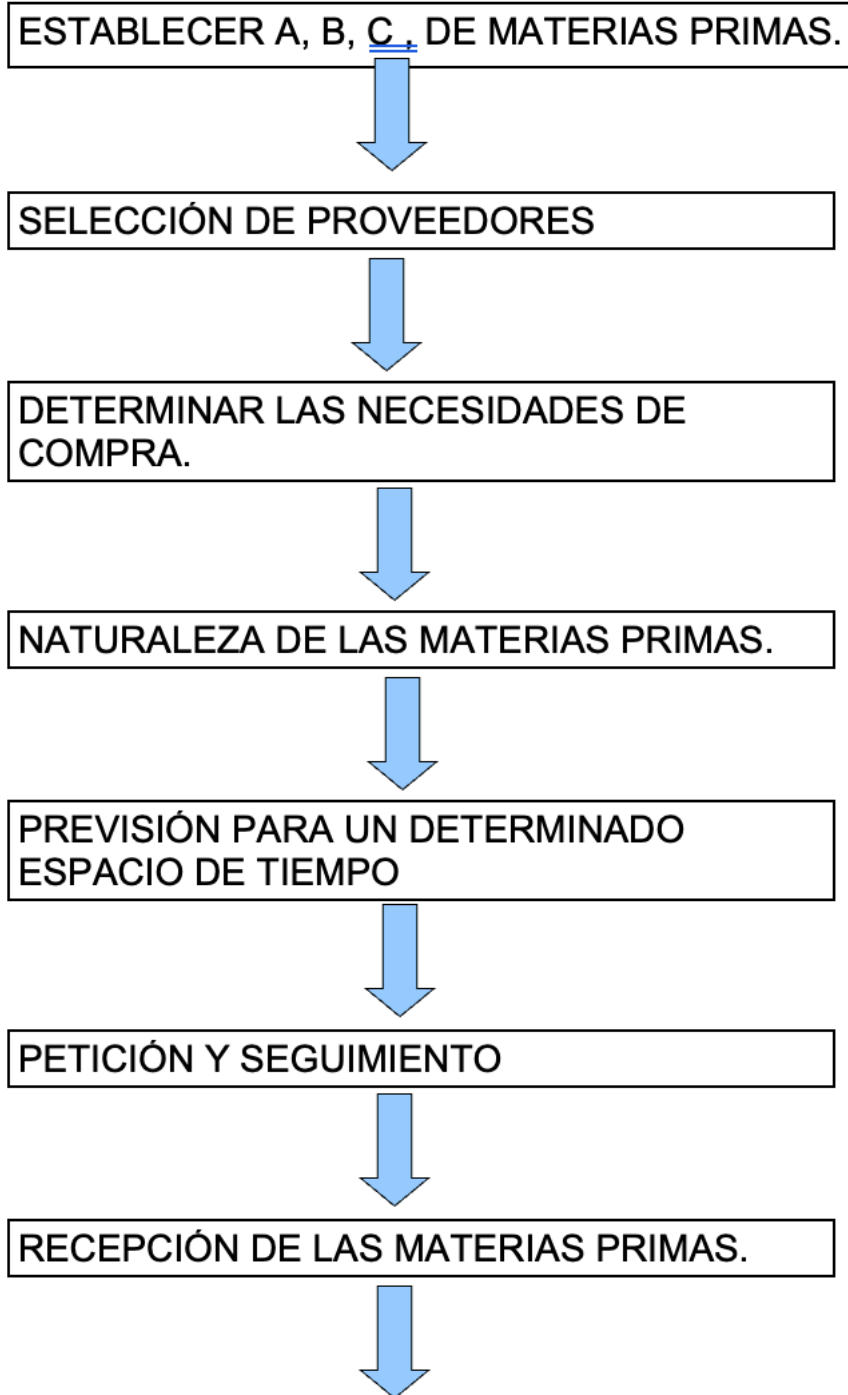
- 1) Definición de ABC de materias primas.
- 2) Selección de proveedores.
- 3) Diseño de oferta gastronómica para cada unidad de negocio.
- 4) Circuito documental para el control.

A la hora de determinar la compra en este tipo de empresas, tendremos en cuenta el volumen de negocio, la ubicación de esta, la modalidad de servicios prestados y las condiciones económicas de la misma. Es evidente que de una buena gestión de compras se derivan unos beneficios más o menos significativos, el tener un volumen alto de rotación de materias primas nos permite poder realizar compras de cierto nivel, permitiéndonos además de la selección de productos y proveedores, la posibilidad de negociar precios, servicio y condiciones de pago. El departamento de compras es por lo tanto una pieza fundamental en la buena gestión de la empresa, debiendo trabajar conjuntamente con los departamentos que hacen uso de sus servicios para una mejor gestión del mismo, sobre todo a la hora de determinar estándares de calidad.

Estas funciones del departamento de compras deberán organizarse teniendo en cuenta una serie de parámetros:

- Comprar materias primas dentro del estándar de calidad establecido.  
Seleccionar los proveedores según criterios de calidad, servicio y precio.
- Atender estas necesidades de compra según las previsiones para un determinado período de tiempo en base a la oferta gastronómica vigente, teniendo en cuenta los históricos y las órdenes de servicio para un plazo de tiempo determinado.
- Tener en cuenta las posibilidades de mantenimiento y la naturaleza de las materias primas para su mantenimiento en perfecto estado.
- Establecer controles de servicio y seguimiento tanto internos como externos.
- Determinar plazos y puntos de pedidos, lo más favorables en términos de gestión, servicio y costes de mantenimiento.

**PROCESO DE COMPRA.**



**CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS.**

## CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS

Definimos canales de distribución como el recorrido que tienen las materias primas desde su origen o producción a las empresas que hacen uso de ellos mediante la compra de las mismas.

En este proceso intervienen una serie de agentes:

- Productores.
- Canales de almacenamiento y distribución.
- Intermediarios.
- Consumidores.

En la medida que podamos hacer compra directa sobre los productores el precio de compra deberá ser más beneficioso en términos económicos. Aunque en la mayoría de ocasiones es imprescindible pasar por diferentes canales de distribución debido a la naturaleza de los productos, su manipulación previa o simplemente por volúmenes de compras reducidos y que no nos permiten comprar en origen.

Podemos encontrar los siguientes canales de distribución:

### - Canales directos

Las materias primas pasan directamente de la empresa productora al comprador, sin ningún tipo de intermediario.

### - Canales cortos

Las materias primas pasan del productor al minorista y éste hace la distribución a las empresas que requieren los productos.

### - Canales largos

Las materias primas pasan del productor a los intermediarios para ser distribuidas por los mayoristas, suministrando las empresas minoristas a los consumidores finales.

### - Canales intermedios

Las materias primas pasan del productor al mayorista y son distribuidas por los minoristas a los consumidores finales.



## TIPOS DE MERCADO

Podemos efectuar la compra de diferentes modalidades y mercados, generalmente dependerá del volumen de negocio que adoptemos un tipo u otro, por lo general se establecen criterios de compra mixtos.

Los principales mercados son:

### - Mercados mayoristas

En este tipo de mercados se vende directamente a minoristas, la compra implica grandes cantidades de mercancía en donde los precios varían, sobre todo en productos perecederos, éstos tienen el precio del mercado diario. Se realizan las compras in situ y son por lo general las empresas las que acuden para suministrarse directamente. Se obtienen buenos precios sobre todo en aquellos productos en los que el mercado se encuentra saturado de existencias.

Los pagos se realizan en efectivo o con avales bancarios para pagos diferidos.

### - Mercados minoristas

Se suministran de mercados mayoristas, por lo que se incrementa el % sobre el precio de compra. Suelen ser mercados al detal y la compra se realiza in situ, algunos de ellos establecen el servicio a domicilio para aquellos clientes que utilizan sus servicios de forma asidua y en cierto volumen que les permita cubrir el transporte. El pago se realiza al contado.

### - Compra sin stock

Se aplica para compras de aquellas materias primas de cierto volumen, ya que implica una negociación de precio sobre volumen de compra. La empresa se compromete en mantener el precio medio durante el período pactado a cambio de una cantidad garantizada de compra. El suministro se hace sobre orden de pedido hasta consumir la cantidad pactada. El pago se realiza sobre la compra periódica en las condiciones y fórmulas establecidas de antemano.

### - Centrales de compra

Son mercados que garantizan un mejor precio por volumen de negocio, su fuerza de venta radica en la posibilidad de negociar en origen o con mayoristas sobre unos volúmenes importantes facilitados por sus clientes. Generalmente sus beneficios son sobre rappels de consumo. Suelen distribuir los productos directamente.

### - Concursos

Generalmente los concursos son sobre volúmenes muy importantes. Éstos pueden ser promovidos por la administración o por empresas de mucho volumen. Va antecedido de la firma de un contrato en el que se establece el volumen, forma de pago, precio y servicio. Generalmente son usuarios de este tipo de mercados las grandes empresas de colectividades o cadenas hoteleras.

### - Cash and carry

Son grandes almacenes de venta a minoristas en la que se compra por lotes, se realiza la compra in situ y la forma de pago es al contado. Se obtienen precios competitivos.

### - Hipermercados

Grandes superficies de venta al detall son autoservicios, con precios menos competitivos, aunque con una gama amplia de productos. Suelen tener algunos servicios a domicilio por volumen de compra.

### - Supermercados

Pequeños establecimientos de corte local para la compra al detal.

### - Origen

La compra se realiza directamente al productor, permite conseguir mejor calidad y precio, se han de comprar partidas importantes según el volumen del productor.

## 2.2. ABC DE MATERÍAS PRIMAS, CODIFICACIÓN INTERNA, APLICACIÓN EN SISTEMA DOCUMENTAL PARA EL CONTROL DE COSTES.

### DEFINICIÓN DE ABC DE MATERIAS PRIMAS

Es recomendable empezar a diseñar nuestra estrategia integral con la definición del ABC de materias primas por varios aspectos fundamentalmente:

- Determinar calidades de las materias primas a emplear por tipología de servicio o unidad de negocio.
- Establecer gamas de productos con sus presentaciones y sistemas de conservación acorde a las posibilidades del establecimiento.
- Agrupar proveedores para una mejor gestión, es preferible no tener demasiados impactos de servicio y proveedores.
- Poder tener un volumen de pedido importante para negociar precios.
- Un mismo producto puede ser objeto de diferentes elaboraciones, servicios, técnicas, rentabilizando así tiempos, espacios , personal, equipos.

El número total de materias primas que debe engrosar este ABC, puede ser diverso, aunque es recomendable no pasar de ochenta a cien referencias, por encima de esto, nos complicaría la gestión integral de las mismas desde su pedido hasta su producción.

Una vez tengamos establecido esto y previa codificación de las materias primas deberemos realizar las fichas técnicas de producto establecidas por gamas y naturaleza de estos.

Dicha codificación será establecida por la empresa, pudiendo ser numérica, alfabética o alfanumérica, y será de obligada referencia en todos los documentos internos en los que se requieran dichas materias.

LETRA PRIMER DÍGITO		LETRA SEGUNDO DÍGITO		DIGITOS NUMÉRICOS
C	CARNES	F	FRESCO	SE LE ASIGNA A CADA PRODUCTO UN NUMERO EMPEZANDO POR EL 01 DENTRO DE UNA MISMA GAMA
P	PESCADO	C	CONGELADO	
E	EMBUTIDO Y FIAMBRE	IV	4ª GAMA	
O	OVOLACTEO	Z	CONSERVAS	
V	VERDURA FRESCA	X	CONDIMENTOS	
B	VERDURA CONGELADA	S	SECOS	
Z	CONSERVAS	D	DESAYUNOS Y MERIENDAS	
X	CONDIMENTOS	P	PAN Y BOLLERIA	
S	SECOS	F	FIAMBRE	
	DESAYUNOS Y	E	EMBUTIDO	
D	MERIENDAS	L	LACTEO	
W	PAN Y BOLLERIA	H	HUEVO	
		P	POSTRE	

□

## 2.2.1. SELECCIÓN DE PROVEEDORES.

Una vez tengamos determinado nuestro ABC de materias primas, deberemos iniciar el proceso de selección y homologación de proveedores. Se recomienda establecer un protocolo de selección y homologación que contemple los siguientes puntos:

- Seleccionar varios proveedores para cada materia prima.
- Controlar las calidades ofrecidas y comparar con las demandadas.
- Estudiar el precio ofrecido y la posibilidad de negociación del mismo, en base a consumos, fidelización, etc.
- Analizar el servicio que se ofrece, días de servicio, ajuste a nuestras peticiones de servicio en día y horario.
- Capacidad de respuesta ante roturas de programación y stocks.
- Regularidad en los servicios ofrecidos.
- Establecer seguimiento en las instalaciones de los proveedores, revisando si cumplen con la normativa higiénico-sanitaria.
- Verificar el número de registro sanitario.
- En el caso de servicio con frío controlado, establecer seguimiento de los vehículos, número de vehículos disponibles y controles de los tacómetros de frío.
- En caso de solicitar productos en exclusiva, establecer contratos de exclusividad con penalizaciones por incumplimiento.
- Antes de homologar a un proveedor como referente principal deberemos probar que realmente cumple con las condiciones acordadas, en caso contrario, observar otras opciones.
- En determinados productos en los que el precio puede fluctuar tanto al alza como a la baja, es interesante establecer sistemas por tarifa al día, comprando a aquel proveedor que en las mismas condiciones de servicio ofrezca mejor precio.

Tener documentación que nos permita agilizar la gestión de compra y la negociación con los proveedores, en este sentido es importante contar con históricos de consumo que nos permitan establecer precios por volumen.

## 2.3. FICHAS TÉCNICAS.

### 2.3.1. FICHA DE PRODUCTO.

#### Ficha de Valoración de muestras

Es importante que se establezca un seguimiento y control de aquellas materias primas que son solicitadas por un departamento para su evaluación y aplicación posterior, se deberá extremar su cumplimentación inmediatamente después de la aplicación de la materia prima. De lo contrario, es difícil la evaluación y seguimiento de la misma, ocasionando pérdidas de tiempo y recursos innecesarios.

### 2.3.2. TEST DE ELASTICIDAD DE MATERIAS PRIMAS.

#### Escandallos de artículos.

Esta ficha tiene como fin, el valorar en diferentes términos un artículo y nos sirve para tomar decisiones de compra en determinado formato. Establece el coste en bruto y el coste en neto , así como la valoración a la hora de efectuar la compra de un artículo en una gama u otra. Como ejemplo, vale la pena mencionar el escandallo de un solomillo de ternera, valorando las mermas y el precio de coste de la parte noble, frente a una comparativa de compra del producto neto ofertado en cuarta gama.

### 2.3.3. FICHAS TÉCNICAS DE COSTES.

#### Ficha técnica de costes.

Este documento se emplea para determinar el coste por pax de la elaboración, a él no tienen acceso mas que las personas con competencias en la materia. Es un documento que ha de actualizarse en la medida que los precios varían, o se modifican las recetas en cuanto a gramajes.

Nos permite valorar el coste de las materias primas de un plato, determinando los gramos de cada materia prima, así como la posibilidad de hacer un seguimiento del escandallo del plato sobre productos que fluctúan a la baja o al alta en determinados momentos.



## FICHA TÉCNICA

ELABORACIÓN:		
Cantidad	Ingredientes	
4	TRUCHAS.	<b>Receta: TRUCHA EN ESCABECHE.</b>
100 GRS	HARINA.	
2 DL.	ACEITE DE OLIVA.	
1 DL	VINAGRE DE MANZANA.	<b>Foto</b>
½ DL	VINO BLANCO.	
1 DL	FUMET.	
12	DIENTES DE AJO	
4	HOJAS DE LAUREL.	
4 RAMAS	TOMILLO FRESCO	
20 UND.	PIMIENTA NEGRA EN GRANO.	
4	RODAJAS DE NARANJA.	
	SAL	

Nº	ORDEN	DESARROLLO
1	SAZONAR	Las truchas.
2	PASAR	Las truchas por harina-
3	FREIR	En el aceite de oliva sin que tome color.
4	RETIRAR	Y reservar las truchas.
5	AÑADIR	Al aceite los ajos enteros sin pelar con un corte transversal, dorar a fuego lento.
6	INCORPOR	El laurel, pimenta negra y el tomillo.
7	MOJAR	Con el vino blanco, reducir.
8	VERTER	El vinagre, dar un hervor.
9	ADICIONAR	El fumet y las rodajas de naranja.
10	COLOCAR	Las truchas en el escabeche, dar un hervor.
11	RESERVAR	En <u>frio varios</u> días para que las truchas se impregnen , dar la vuelta a las truchas cada día .

## OBSERVACIONES - VARIANTES - MONTAJE

--

ALERGENOS									
	GLUTEN				CRUSTACEOS				MOSTAZA
	LACTEOS				MOLUSCO				SESAMO
	DIOXIDO DE AZUFRE Y SULFITOS				PESCADO				FRUTOS DE CASCARA
	CACAHUETES				HUEVO				APIO
	ALTRAMUCES				SOJA				

### Fichas de ensamblaje (Si procede)

Este documento se emplea en cocinas de producción donde se separa la producción y se establece un proceso de trabajo por ensamblaje, la ficha de ensamblaje determina las pautas a seguir en cada momento de ejecución de la elaboración. Generalmente se establecen medidas por lotes de producción.

## 2.3.5. PROTOCOLO DE PEDIDOS Y DOCUMENTACIÓN ASOCIADA.

### CIRCUITO DOCUMENTAL PARA EL CONTROL

#### DE ECONOMATO

- Albarán
- Ficha de calidad
- Ficha inventario Permanente
- Libro de compras diarias
- Reporte de consumos diarios
- Ficha de proveedor
- Factura

*Registro  
documental*

#### EXTERNOS

- Pedido a Proveedores
- Albarán
- Factura

#### INTERDEPARTAMENTALES

- Relevé
- Pedido
- Comanda
- Hoja de entrega
- Hoja de cesión



## Ficha de evaluación de un producto o Calidad

Documento que sirve para que cada departamento especifique las características técnicas de cada producto, bien o servicio demandado con el propósito de buscar en el mercado los productos pedidos que más se parezcan.

<b>FAMILIA</b> <b>SUBFAMILIA:</b> <b>ARTÍCULO:</b> <b>CÓDIGO ARTÍCULO:</b>	<b>DENOMINACIÓN:</b>  <b>Vega <u>baja</u> rosado</b>
<u><b>CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS</b></u>  <b>ASPECTO</b>  <b>PRESENTACIÓN</b>	<u><b>ORÍGEN :</b></u> <b>TEMPERATURA EN RECEPCIÓN</b>  <b>TOLERANCIA</b>

## Albarán

En él se relacionan los alimentos suministrados. El albarán consta de un original y 2 ó 3 copias de papel auto-calcable.

El albarán se entregará en compañía de la mercancía. El receptor de la misma lo comprueba y firma su conformidad. El original y la copia se las queda el proveedor. Y el receptor se queda con la tercera copia.

En el albarán de entrega no es obligatorio aplicar el IVA ni poner el precio total de lo servido, la aplicación del IVA y el total a pagar se especificará en la factura.

DATOS DEL PROVEEDOR		DATOS RECEPTOR	
Nº DE ALBARÁN		FECHA:	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
<u>Observaciones:</u>		<u>Firma recepción:</u>	
		Temperatura de recepción:	

## Ficha de inventario permanente

Impreso para la realización y valoración de inventarios permanentes, permiten conocer en cada momento el nivel de stock por artículo, así como el valor económico. En él se define el stock de seguridad.

## Libro de registro de compras diarias

Una vez comprobados los géneros y verificados los pedidos con el albarán, se registrarán en el libro de compras las entradas de géneros. Anotaremos el número de orden y número de albarán, la fecha de recepción, nombre del proveedor, las cantidades recibidas de cada producto y el importe.

Libro de registro de compras					Suma anterior	Suma anterior
Nº de Orden	Fecha	Número Albarán	Proveedor	Artículo	Importe	Total Acumulado
página nº 6				Suma y Sigue		

## Reporte de consumos de compras

Es un impreso que cumple prácticamente las mismas funciones que el libro registro de entradas y devoluciones. Con este informe se imputan los costes de las compras a cada departamento, lo que facilita el cálculo del importe de alimentos consumidos. El informe diario se pasa junto con los albaranes cada día a administración para su comparación y comprobación.

DATOS DE LA EMPRESA			PARTE DIARIO DE COMPRAS		
PROVEEDOR				FECHA	REALIZADO POR
Nº DE ORDEN	CODIGO	NOMBRE	DESCRIPCION	COMPRA	IMPORTE

## FACTURA

### **La propuesta de pedido**

Cada departamento elaborará su propuesta de pedido, teniendo en cuenta la demanda prevista. Esta propuesta de compra debe ir firmada por el jefe del departamento emisor.

### **La hoja de pedido**

Consta de original y tres copias. Estará firmada por el jefe de compras y el jefe de administración, como garantía de pago al proveedor.

El original se envía al proveedor solicitando el pedido, vía fax o e-mail normalmente, o en mano al comercial del proveedor que nos visita. La primera copia permanece en el departamento de compras, la segunda se envía a recepción de mercancías ya que servirá como documento de control para la recepción, y la tercera se envía al departamento financiero. Debe figurar la denominación del artículo, la cantidad que se pide, el precio unitario, y el nombre del proveedor.

### **El vale de pedido**

El responsable de cada departamento, observando las previsiones de demanda, reservas, banquetes, reuniones, etc. se elaborará el vale de pedido.

Este documento es imprescindible para la retirada de mercancías del economato, nos permite saber qué departamento ha consumido y en qué fecha. Sin este vale debidamente cumplimentado y firmado por el jefe del departamento demandante, no habrá ninguna salida de mercancías del economato o bodega.

### **El relevé**

También denominado parte de consumos, lo elabora diariamente el jefe de área. Es un inventario permanente de las existencias que hay en un área. Sirve de ayuda para hacer el pedido de mercado y para calcular el consumo realizado diario por diferencia de inventario.

### **Vale de transferencia o cesión**

Cuando un género sale del economato queda reflejado en el vale de pedido el departamento que ha solicitado una mercancía determinada. A partir de ese momento el departamento receptor es el responsable del uso que se dé a ese género. Con el fin de no cargar gastos innecesarios a un departamento, siempre que se transfiera mercancías entre departamentos, es necesario cumplimentar un bono de transferencia que justifique la salida de géneros.

## 2.3.6. PROTOCOLO DE INVENTARIO PERMANENTE.

El inventario como documento de control, nos permite ajustar los datos reales sobre materias primas, informándonos sobre datos como pérdidas o beneficios. La valoración de los inventarios ha de hacerse de forma objetiva adoptando diferentes métodos que permitan fijar la situación real en términos económicos de la empresa.

El inventario es pues un documento de ayuda a la gestión donde se listan todos los artículos de la empresa, para establecer un control y un seguimiento sobre estos.

### PROTOCOLO DE INVENTARIO PERMANENTE

1- Sacar la materia prima a utilizar e inmediatamente marcar la casilla de salida (SA) del producto que hemos sacado. La cantidad se reflejará en KG. / L.

2- Al terminar el servicio haremos el arqueo de nueva existencia (NEX)

3- Cuando se recepción producto congelado se cumplimenta la cantidad en la casilla de entrada (EN).

FORMULA:  $EX+EN-SA=NEX$

EX: existencia

EN: entrada

SA: salida

NEX: nueva existencia

EJEMPLO: ALBONDIGAS DE CARNE

EX: 8 KG

EN: 0

SA: 6 KG

NEX: 2 KG

**La NEX resultante del día la pasamos a la EX del día siguiente**  
**Una hoja por día y por emplazamiento: congelador, refrigeración y secos**

## 2.3.7. EL INVENTARIO.

Los inventarios se complementan con otros sistemas documentales de control como son , el inventario permanente, fichas de valoración, vale de consumo, relevé, entradas y salidas.

El inventario nos ayuda a interpretar y tomar decisiones a la hora de establecer stocks máximos y mínimos, como a su vez permiten:

- Gestionar las entradas y salidas.
- Evitar compras innecesarias.
- Estudio de la rotación de artículos.
- Ajustar las existencias de cada artículo.

A la hora de realizar estos tendremos en cuenta los diferentes tipos de inventarios a realizar:

- **Inventario movilizado:** es el listado sobre las entradas y salidas de las materias primas fungibles, nos ayuda a observar los resultados y a tomar medidas correctoras sobre la gestión de estas.

- **Inventario de inmovilizado:** hace referencia a los materiales y equipos y se realizan para tener referenciados todos estos y hacer una valoración en términos económicos de estos.

- **Inventario Físico:** es el inventario real de la empresa, se realizada en determinados periodos, generalmente una vez al mes y se debe realizar por personas al margen del departamento para controlar posibles fraudes y desviaciones.

- **Inventario permanente:** este se realiza día a día, se analizan todas las entradas y salidas, sirven para detectar, sobre la marcha, las necesidades de pedido, estableciendo los productos de mayor o menor rotación. Este documento nos ayuda como documento de cotejo y apoyo a la hora de realiza el inventario físico.

El inventario como tal no solamente controla las existencias de economato Cada departamento deberá llevar sus propios inventarios, tanto de géneros como de material, utensilios y mobiliario.

De esta manera todos los departamentos sabrán en todo momento las existencias que tienen.

Se suele hacer los inventarios separados por géneros y material, ya que los inventarios de material son inventarios más estancos, se suelen actualizar una o dos veces al año, puesto que son productos cuya reposición es más a largo plazo, mientras que los géneros para el servicio diario tienen un movimiento de entradas y salidas continuo. Podemos clasificarlos como artículos de larga y corta duración para los inventarios:

- **Artículos de larga duración:** (inventario inmovilizado) este inventario nacerá en el momento en el que el comercio empieza su actividad y efectúe las compras de material para los diferentes departamentos, estos productos se inventariaran en el departamento donde vayan dirigidos. Los artículos de larga duración son aquellos que se necesitan para la elaboración del trabajo como son las maquinarias, utensilios y mobiliario. Artículos que están dentro del inmovilizado material de la empresa.

Cuando se realice el recuento de estos materiales se tendrán en cuenta aquellos materiales que puedan encontrarse fuera de su departamento por su limpieza, reparación u otros motivos. De estos recuentos se obtienen las existencias de cada material, las posibles faltas y lo que es más importante, dará información a escala económica.

### **2.3.8. SISTEMA DE PRODUCCIÓN, CONTROL DE MÉTODOS Y TIEMPOS, ORDENES DE TRABAJO.**

### **2.3.9. FIJACIÓN DE STOCKS, STOCK MAXIMO, STOCK DE SEGURIDAD, PUNTO DE PEDIDO.**

Para establecer un sistema de gestión de almacén deberemos establecer una serie de criterios, especificaciones y sistemas de control adecuados a cada tipo de establecimiento. La gestión de almacén implica una serie de recursos humanos, técnicos, protocolos de actuación y sistemas documentales acordes al volumen de negocio. Estos criterios los desarrollaremos más adelante. Enunciaremos los documentos para el control más significativo y de aplicación en cualquier empresa.

#### **Documentos:**

- Ficha de evaluación de producto.
- Albarán.
- Ficha de inventario permanente.
- Reporte de compra diaria.
- Reporte de consumo diario.
- Relevé.
- Libro de entradas y salidas.

## RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS AUXILIARES

- En toda empresa de hostelería, la gestión del departamento de almacén y bodega ocupará una especial atención, ya que, del buen funcionamiento de éste, depende en gran parte, el éxito en términos económicos, puesto que, de alguna forma u otra, todas las mercancías que se emplean en la producción del bien/servicio son gestionadas de forma inicial por este departamento. Deberemos pues, prestar especial atención a los diferentes canales de distribución y a los tipos de mercados a los cuales recurriremos a tal efecto.

- A la hora de recepcionar las materias primas, deberemos tener en cuenta y aplicar de forma impecable la normativa en materia de seguridad e higiene. Para esta gestión, deberemos establecer unos protocolos de actuación que tendrán que ser implantados y llevados a la práctica por todas las áreas que se interrelacionan con este departamento. Para ello, se contará con una herramienta de aplicación directa, como es el circuito documental integral.

- Sin olvidarnos que estamos hablando de una empresa de restauración, atenderemos al diseño y a la ingeniería de nuestra oferta gastronómica siguiendo un método predeterminado, iniciando éste desde el trabajo conjunto del departamento de economato y bodegas y el de Alimentos y Bebidas, definiendo el ABC de materias primas, su calidad, presentación, servicio, precio, relación precio/calidad, esto nos deriva a la selección y homologación de proveedores, tarea árdua, minuciosa y de vital relevancia ya que no solo se trata de establecer aquellos proveedores que garanticen una calidad, un precio, además de un servicio en tiempo y forma adecuado.

- Para terminar, es preciso señalar la importancia de la realización de los diferentes tipos de inventario a efectuar, con el fin de establecer unos criterios que nos permitan una buena gestión de los recursos y a la vez nos permita tomar medidas correctivas en caso de desviaciones o deficiencias en el control, aplicación y seguimiento de los bienes, tanto fungibles como tangibles de toda empresa del sector hostelero.

- Se pueden establecer diversos sistemas a la hora de realizar estos inventarios, cada empresa articulará y pondrá en marcha aquél o aquellos que le sean de más fácil aplicación y mayor provecho, garantizando el fin mismo de ellos.



## 2.4.ESPECIFICACIONES Y PAUTAS DE CALIDAD DE GÉNEROS.

Previo a la entrada de géneros tendremos que documentar por gamas de productos las calidades y los estándares de calidad de las materias primas requeridas, para ello deberemos elaborar fichas de producto, donde entre otros términos, deberemos establecer datos cualitativos como presentación, calidad, servicio, precio. Agruparemos los géneros en grupos:

- Perecederos.
- No perecederos.
- Otros.

Éstos a su vez se dividen en subgrupos atendiendo a su naturaleza y presentación en gamas.

Ejemplo:

- Perecederos- Pescados.
- Pescados- frescos. Merluza.
- Pescados- congelados: Merluza.
- Pescados- 4ª gama. Suprema de merluza.
- Pescados- 5ª gama. Suprema de merluza Americana.

### PLANIFICACIÓN DE NECESIDADES

Debemos tener en cuenta unas necesidades de compra que faciliten la gestión del departamento de compras y el suministro adecuado a los departamentos solicitantes del servicio. Para ello cada departamento deberá solicitar, previa especificación, los artículos necesarios para su funcionamiento.

El departamento de compras estudiará la naturaleza de los productos, clasificándolos y dividiéndolos por gamas para su manipulación, conservación y suministro en óptimas condiciones, en tiempo y forma.

Según sean alimentos perecederos o no perecederos, la planificación de compra se realizará en unos términos u otros teniendo en cuenta:

- la oferta gastronómica.
- los stocks disponibles.
- Los consumos históricos.
- Las órdenes de producción y de servicio.
- La caducidad de las materias primas.
- La capacidad de almacenamiento de los lugares y equipos asociados.
- Política financiera en cuanto a inmovilizado.
- Estudiar las variedades y gamas de los productos.
- Coste de cada materia prima.

## 2.4.1.LA RECEPCIÓN DE GÉNEROS.

La recepción de materias primas se ejecuta en las instalaciones a tal efecto que habilitan las empresas con ese fin, estos espacios se denominan economato y bodega, estos lugares tendrán las dimensiones adecuadas a la carga de trabajo de la empresa , con los equipos adecuados para la recepción, mantenimiento y distribución a las diferentes áreas a abastecer.

### LUGARES E INSTALACIONES

El economato y bodega se ubicarán de forma que sea de fácil acceso a los proveedores y a la vez se debe definir un circuito de distribución lo más cercano posible a estas zonas a suministrar, con el fin de agilizar el trabajo de suministro. Los espacios estarán acorde al número y volumen de materias primas a recepcionar , con estanterías para los no perecederos, las cuales estarán divididas por grupos y productos para facilitar su acondicionamiento , el recuento y el suministro, identificándolos con especificaciones nominales . Se aconseja que las estanterías se coloquen con la suficiente holgura para poder trabajar de forma cómoda. Los materiales de éstas deben ser inalterables. también dispondremos de pallets para colocar productos , sobre todo las partidas de cierto volumen y que pueden ser apiladas, nunca se colocarán las mercancías en el suelo.

El economato y la bodega tendrán una temperatura constante, sin humedad .

### FUNCIONES

- Recepcionar las peticiones de los diferentes departamentos para su petición a proveedores.
- Realización de pedidos a proveedores.
- Gestionar las entradas y salida de géneros.
- Contemplar y aplicar las normas higiénico-sanitarias en el departamento y en las mercancías.
- Control de las rotaciones de materias primas.
- Establecer los controles en la recepción de materias primas:
  - Temperatura de recepción en el caso de perecederos.
  - Comprobación de pesos.
  - Comprobación de presentaciones y formatos.
  - Recepción de las mercaderías según protocolo establecido en cuanto a día y hora de servicio.
  - Comprobación de precios.
  - Acondicionar los géneros según su naturaleza y en el lugar específico trasasándolos a los contenedores para tal efecto, desechando cartonajes.
  - En el caso de que se solicite al proveedor el acondicionamiento de las materias primas, se controlará este proceso.

### EQUIPOS PARA EL CONTROL

Además de la documentación necesaria para el control, deberemos contar con determinados equipos para el control, básicamente contaremos con:

- Báscula mecánica para grandes pesadas.
- Báscula electrónica.
- Equipos informáticos para el control documental.
- Termómetro digital para el control de temperaturas.
- Lectores de códigos de barras.

## 2.5. ALMACENAMIENTO.

Para el correcto almacenamiento de las materias primas, según su naturaleza deberemos establecer una serie de protocolos para que esta función se haga de forma mecánica y en etapas establecidas en dicho protocolo.

### 2.5.1. ETAPAS.

Determinaremos las siguientes etapas en el proceso de almacenamiento:

- Distribución de las mercancías en las zonas a tal efecto, en estanterías clasificadas por familias o en los generadores de frío correspondientes a la naturaleza de los géneros y la necesidad de frío, bien sea frío positivo o frío negativo.
- Establecer criterios de colocación de los productos con el fin de establecer un sistema de rotaciones; hay que tener en cuenta el control de los géneros, deben suministrarse aquellos que están estocados con anterioridad , para ello deberemos controlar los lotes para las salidas por orden.
- Visualizar de forma periódica posibles deterioros de los productos.
- Preparar la expedición en tiempo y forma para establecer un circuito de suministro adecuado.

## 2.5.2. PROCESO Y TAREAS BÁSICAS.

Deberemos establecer el siguiente protocolo:

- Recepción de proveedores y las mercancías en tiempo y forma.
- Comprobar el pedido cotejando las mercancías con el albarán, verificando producto, cantidad, calidad, precio y peso.
- Distribuir los productos según su naturaleza.
- Establecer y aplicar criterios de rotación de stocks.
- Efectuar el registro de las entradas , bien sea con procesos de gestión, informáticos o manual.
- Comprobar posibles deterioros de las materias primas.
- Gestionar los pedidos internos de los diferentes departamentos y su distribución en tiempo y forma.

### PROTOCOLO RECEPCIÓN DE PEDIDOS

- El horario de recepción de mercancías será por la mañana de 8:15 a 12:00 y por la tarde 16:15 a 18:00.

- En caso de que el proveedor no respete el horario de entrega:

- 1- Se le amonestará verbalmente indicándole el horario de entrega
- 2- Valorar si se recibe la mercancía o se pospone al turno siguiente de recepción.
- 3- Pasar la incidencia al coordinador de referencia
- 4- De forma extraordinaria recoger la mercancía siempre y cuando el proveedor justifique el motivo de la demora. (no reincidencia en esto)

- Una vez llega el proveedor a nuestra zona de recepción de mercancías:

- 1- Verificar si el pedido entregado corresponde con el pedido solicitado (referencia, formato, peso)
- 2- Verificar perfecto estado de mercancía
- 3- Verificar temperatura de suministro
- 4- De forma aleatoria (1 vez al mes) comprobar temperatura del camión refrigerador.
- 5- Firmar y cuñar el albarán si el suministro es correcto con la hora de entrega (lo haremos tanto en el albarán que se lleva el repartidor como en el que nos quedamos nosotros)
- 6- En caso de una no conformidad indicar en el albarán referencias no entregadas o las anomalías pertinente (peso erróneo, cantidad mal etc...)

- Antes de finalizar el turno pasar las incidencias en caso de haberlas de la recepción de mercancía al coordinador correspondiente.

- Con la ayuda del pinche, si fuese necesario, colocar el producto en el lugar correspondiente.

- **IMPORTANTE A REALIZAR:** Reflejar inmediatamente, una vez acondicionado el producto congelado, en el cuadrante de Inventario Congelador Permanente en la casilla de entrada (EN)

### CONTROL DE STOCKS, RENOVACIÓN

Definimos como stock a la acumulación de productos.

En las empresas de restauración se ha de tener en cuenta cómo establecer los sistemas de control y renovación de stocks, en la mayoría de estas empresas, se ha de tener en cuenta la tendencia de consumo de los clientes, los históricos, programaciones de producción, eventos vendidos en determinados espacios de tiempo, etc.

Para este control tendremos en cuenta:

### **Cantidad de pedido:**

Se aplicarán unos pedidos según la naturaleza de productos, para productos no perecederos estableceremos pedidos de cierto volumen con el objeto de poder obtener mejores precios y menos impactos de servicio de proveedores.

### **Punto crítico:**

El punto crítico es el criterio que establecemos para determinar cuándo debemos pedir de nuevo la mercancía. Para establecer el punto crítico estudiaremos los stocks mínimos establecidos, el plazo de entrega, las ventas del producto y el stock de seguridad.

### **Coste de stock:**

Se hace referencia al coste de inmovilizado de los productos.

### **Stock de consumo:**

Se establece para el consumo en un espacio corto de tiempo, generalmente para consumo diario.

### **Stock de seguridad:**

Se establece para prever roturas de stock sobre consumos. A las previsiones de stock de consumo se establece una cantidad determinada para posibles imprevistos.

### **Stock mínimo:**

Cantidad que se establece para poder dar servicio hasta que se renuevan existencias con la entrada del nuevo pedido.

### **Stock máximo:**

Cantidad estipulada para establecer criterios de holgura en la reserva de mercancías.

## MÉTODOS PARA LA FIJACIÓN DE COSTES

Ya hemos analizado en los puntos anteriores cuales son los diferentes factores o presupuestos que forman parte del engranaje de una industria hostelera, vamos a ver ahora con más detalle cuales son los métodos más empleados para la obtención de precios en las empresas de hostelería, sin olvidarlos que además de los factores internos (gastos), no debemos menospreciar los externos, como son la competencia, tipo de clientela, ubicación, etc.

### Direct cost:

Es el método por el cual las variantes en el precio vienen dadas por los gastos variables, es decir de materia prima, a la cual se le suma un porcentaje previamente establecido por la empresa para cubrir los gastos generales y un margen para los beneficios, es de fácil aplicación, pero su inconveniente viene dado por la posibilidad de no cumplir con las metas marcadas por la empresa en cuanto a cantidad de ventas realizadas, con lo cual podría quedar en el umbral del fracaso, tanto el objetivo de cubrir gastos como el de obtener beneficios

### Full cost:

Considera todos los gastos, tanto los fijos como los variables, a los que se les aplica un margen, previamente establecido de ganancias.

### Coefficiente multiplicador:

Para su obtención se aplica el sistema de calculo direct cost, es decir considerando el precio de los alimentos , a los cuales se les suma un porcentaje estipulado para la obtención de beneficios y gastos por el volumen de ventas

la formula será:	$\frac{\text{coste del plato} \times 100}{\% \text{ coste alimentos/ventas}}$	=	precio de venta

### Principio de Omnes:

Para organizar los precios de cartas y menús debe tenerse en cuenta el precio que los clientes están dispuestos a pagar. Para ello debemos seguir una serie de reglas conocidas como principio de Omnes.

Dispersión de precios: el número de platos ofertados en la franja intermedia de precios debe ser igual al de la suma del número de platos ofrecidos en la gama alta y baja de precio. Menos cuando se trate de un restaurante de lujo en el que la gama alta será más extensa que la baja.

Amplitud de gama: el abanico de precios en una gama, entrantes, primeros, pescados, carnes, postres. La diferencia entre el precio más alto y el más bajo no debe ser superior a 2,5 ó 3 si se trata de una gama de más de 9 platos.

### **Relación calidad precio. Principio de la oferta y la demanda.**

El precio medio ofertado es igual a la suma de los precios de venta, dividido entre, el número de platos ofertados.

La relación entre precios medios demandados y precios medios ofertados será correcta cuando esté situada entre 0.9 y 1. Se calcula dividiendo el precio medio demandado entre el precio medio ofertado.

### **El menú engineering:**

En este método se pasa por el control y análisis exhaustivo de la trayectoria de los componentes de la oferta del local, estudiando la demanda de los clientes y el resultado económico de cada elemento para la empresa, es decir, que producto es el más demandado y que margen de beneficios deja este a la empresa.

El objetivo principal es el de conseguir una oferta que aporte el máximo beneficio a la empresa y a la vez le sea atractiva al cliente.

Precio medio demandado es igual a las ventas totales de una

Para el estudio de los platos de una carta se emplea la siguiente denominación:

#### **• Plato estrella:**

Es el más aceptado, se vende mucho, su rendimiento es alto y por tanto da a la empresa un alto nivel de beneficio. Se debe cuidar:

- Su nivel de calidad, cantidad, presentación y promoción.
- Favorecer su promoción y venta.
- Alzar su precio en la medida que el cliente no se retraiga en su consumo.

#### **• Plato Vaca:**

De corte también popular, su éxito viene dado por su económica adquisición, su rendimiento de beneficios para la empresa es bajo, pero representa una atracción para los clientes. Se debe cuidar:

- No darle mucha promoción
- Intentar subir su precio, con cautela.
- Intentar bajar su coste por medio de productos más baratos, pero sin descuidar su calidad.

#### **• Plato Enigma o interrogante:**

Es el poco pedido, pero su rendimiento es alto. Debemos cuidar:

- Si no se vende, puede aumentar su coste por pérdida de material, conservación etc, si es así se debe eliminar.
- Practicarle cambios para que sea más atractivo al cliente.
- Darles promoción.
- Bajar su precio de venta.

#### **• Plato Perro Viejo:**

Poco pedido, rendimiento muy bajo. Se debe:

- Aumentar su precio de venta con el fin de convertirlo en enigma, si no se reacciona eliminarlo de la carta.
- Promocionar el plato.
- Intentar bajar el precio de coste.







MÓDULO 3.

**SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO  
DE RRHH**

## INTRODUCCIÓN

### “OFERTA ADECUADA, DEMANDA POSITIVA”

En toda empresa de restauración, por pequeña que sea se hace necesario implementar un sistema de control, organización y seguimiento que nos sirva para tener una visión clara de aspectos fundamentales en toda empresa, que nos permita la toma de decisiones de forma objetiva y con la mayor agilidad posible.

## PRINCIPALES OBJETIVOS DE SISTEMA DE CONTROL EN A & B

### ANÁLISIS DE LOS INGRESOS Y DE LOS COSTES

Podemos establecer un análisis de control a través de los ingresos, asignando y desglosando estos ingresos en dos áreas, una sobre el % de beneficio que queremos obtener y la otra sobre el % de coste del personal de cocina y sala, existen diferentes métodos para establecer estos costes de RRHH. El más extendido sugiere que el coste de personal no sea superior al 33% de los ingresos. Como elemento de inicio podemos darlo como válido, pero se han de tener en cuenta parámetros que a priori no se observan en la fijación del %, como por ejemplo el sobrecoste que puede incidir en este porcentaje cuando se ha de cubrir una baja laboral.

Se recomienda establecer un control de ingresos y costes por unidades de servicio y el personal asignado a la prestación de este. Es decir, si en un establecimiento se ofrece servicio de desayunos, servicio de almuerzo, servicio de comidas etc. Estudiar ingresos y gastos de cada servicio, de esta forma podemos ajustar estos.

### ESTABLECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DEL ESTANDAR

Sobre todo, un estándar de calidad que no fluctúe en el tiempo y que ocasione pérdida de clientes y por consiguiente un sobre coste de producción tanto en recursos materiales como humanos.

## INFORMACIÓN BÁSICA PARA LA DETERMINACIÓN DE NUESTROS PRECIOS

A través del control sobre las fichas técnicas de producto, de costes, de producción y asignación de ratio de clientes por trabajador, tanto de cocina como de sala.

### EVITAR AL MÁXIMO LOS DESPERDICIOS

Trabajando el control sobre gramajes asignados a cada elaboración, históricos de venta y una buena gestión de las materias primas por técnica tanto de cocción como de conservación y servicio.

### EVITAR EL FRAUDE

Por pérdidas de producto, roturas y mala gestión del personal necesario para la prestación del servicio.

### INFORMACIÓN PARA LA DIRECCIÓN

Para la toma de decisiones en materia de contratación, nivel profesional necesario entre otras.

Un sistema de control no nos va a prevenir por sí mismo de problemas que puedan ocurrir, pero nos previene y nos ayuda a tomar decisiones que contrarresten las desviaciones.

Un sistema de control deberá contar con normas, procedimiento y corrección inmediata.

Un sistema de control requiere la constante supervisión de los responsables para asegurarse que el mismo funciona eficientemente.

### 3.1. CONOCIMIENTOS PREVIOS EN LA GESTIÓN DE RRHH. EN EL ÁREA DE COCINA Y SALA.

Para la gestión Óptima de los RRHH de cocina y sala la dirección del establecimiento a de aplicar una serie de operaciones que faciliten la toma de decisiones y marque las pautas de trabajo, estas pueden ser:

- Identificación y clasificación de todas las actividades a realizar en el departamento a dirigir para alcanzar los objetivos.
- Agrupar actividades, asignándolas a diferentes áreas de producción. Definir las obligaciones y responsabilidades.
- Asignar responsables a cada grupo de actividad, delegando la autoridad, responsabilidad, control y poder de decisión.
- Establecer la coordinación de las relaciones de información y autoridad entre departamentos, tanto horizontal como vertical.
- Contribuir a la eficacia.
- Ayudar a que los objetivos tengan significado.
- Permitir que las personas participen en la consecución de los objetivos.
- Conseguir objetivos al menor coste.
- Delimitar la amplitud de la dirección.
- Evitar el "puenteo".
- Establecer la autoridad, la responsabilidad y la toma de decisiones.
- Delegar la autoridad.
- Conseguir que los subordinados identifiquen a sus superiores y éstos no eludan la responsabilidad de las actuaciones de aquello.
- Tener en cuenta que el grado de responsabilidad vaya parejo con el de autoridad.
- Evitar órdenes opuestas o discrepantes.
- Determinar la estructura departamental.
- Diseñar, describir y valorar cada puesto de trabajo o departamento.
- Definir actividades, coordinación e información con otros departamentos.
- Considerar que la delegación de autoridad y el agrupamiento de funciones son la base fundamental de la organización.
- Buscar la eficacia global de la estructura organizativa.
- Flexibilidad y dinamismo, adecuando rápidamente ante cualquier eventualidad.

## DIFERENTES SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN QUE PODEMOS APLICAR

- **SISTEMA ABIERTO.** Basado en el adecuado orden en cada momento de los recursos de que dispone.
- **COMO ORDENACIÓN.** No solo se basa en la ordenación de los recursos, han de estar en equilibrio según objetivos, funciones, actividades.
- **COMO ESTRUCTURA.** En este modelo de organización se basa en la creación de grupo de trabajo coordinado para la consecución de los objetivos a través de ordenamiento en función de las diferentes tareas a realizar , agrupaciones de RRHH, la coordinación de equipos, quien toma las decisiones.

Para establecer un buen sistema de control y organización:

- Contemplamos el tamaño de la empresa, complejidad de producto o servicio, objetivos, estilo de dirección, número de trabajadores, tipología de clientes.

Esta debe tener en cuenta:

- Que cada individuo participe activamente en el logro de objetivos.
- Alcanzar la mayor eficacia posible, con el menor coste posible.
- El tipo de organización y la estructura que vamos a definir:

### • ORGANIZACIÓN FORMAL:

- Estructura clásica: Jerárquica.  
Funcional.  
Mixta.
- Estructura moderna: Por proyectos.  
Matricial.  
En redes.
- Estructura en transición.

### • ORGANIZACIÓN INFORMAL:

TIPOS DE DEPARTAMENTACIÓN:

- POR NÚMEROS SIMPLES.
- POR TIEMPO.
- POR FUNCIÓN.
- POR ZONA GEOGRÁFICA.
- POR CONSUMIDORES.
- POR PROCESO.
- POR PRODUCTO O SERVICIO.

- Definir el organigrama de la empresa:

EL ORGANIGRAMA, ENTENDIDO COMO LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA Y ESQUEMÁTICA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA. REFERENCIA LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS Y LAS RELACIONES ENTRE ELLAS.

- Los directivos y responsables deben conocer su ámbito de competencia, y el personal, en general, su posición en la empresa.
- Estudiar detenidamente la estructura de la empresa, mediante su representación gráfica.
- Facilitar la realización de modificaciones para mejorar la estructura.
- Observar fallos, duplicación, superposición, dependencia múltiple, incomunicación.
- Establecer la denominación y el responsable de cada división, área, departamento, sección.
- Dar el grado de jerarquización y dependencia.
- Esquematizar las funciones asignadas a cada unidad.
- Deben ser exactos, reales, claros y sencillos.

## 3.2. NECESIDADES DE PERSONAL DE TRABAJO PARA LA PRODUCCIÓN Y EL SERVICIO.

Una buena herramienta a la hora de definir el personal de producción y servicio es a través de establecer un sistema de ordenes de trabajo de cocina y sala para determinar que se ha de hacer, quien lo ha de hacer, cuando lo ha de hacer y cuantos lo han de hacer y el tiempo empleado.

Ordenes de trabajo:

**“PLANIFICAR PARA NO FALLAR”**

**“TODO LO QUÉ SE PLANIFICA NOS DA MARGEN PARA LOS IMPREVISTOS”**

### Definición de O.T.

- Una orden de trabajo es un documento donde se detallan por escrito las instrucciones para realizar algún tipo de trabajo o encargo. Se trata de una herramienta básica en multitud de negocios.
- Debido a que no hay un único formato de orden de trabajo, sino que ésta tiende a adecuarse a las características concretas de cada tipo de negocio o incluso a las de una empresa en particular, su diseño puede variar enormemente de un caso a otro, aunque por norma general suelen mantener de forma constante una serie de campos entre los que se incluyen el número de orden, el nombre del cliente, o unidad de negocio, el tipo de servicio, una descripción del mismo, el precio del trabajo o la fecha de entrega.

### Condiciones de la orden de trabajo

- Si bien es cierto que la orden de trabajo no tiene un formato definido, sí que es obligatorio que su diseño cumpla tres condiciones fundamentales.
- En primer lugar, ha de ser un documento individualizado, de forma que cada encargo tenga su propia orden de trabajo.
- Por otro lado, debe existir un procedimiento detallado para su generación y posterior relleno. Toda empresa que trabaje con este tipo de documentos debe tener una reglamentación interna que permita que los empleados puedan gestionar las órdenes de trabajo de forma eficiente y uniforme.

### Considerar los recursos necesarios

- Una vez que tenga claro el trabajo solicitado, piense en los elementos necesarios para realizarlo. Anticipar las herramientas que hay que utilizar, las existencias que hay que comprobar y las materias primas que hay que comprar, esto puede ayudar a evitar costosos retrasos. Además, es crucial evaluar si la tarea puede realizarse en solitario, con otro miembro del equipo.

## Establecer estimaciones y plazos realistas

- Al desglosar el coste de la mano de obra, los materiales y el equipo de cualquier trabajo, especifique cantidades razonables. Pedir demasiado o muy poco puede acabar retrasando la tramitación de las órdenes de trabajo. Aparte de la asignación presupuestaria, uno de los mayores retos de la gestión de las ordenes trabajo es la programación. Los niveles de prioridad y las fechas de vencimiento deben hacerse en relación con la disponibilidad de los técnicos, el calendario de PRODUCCIÓN/SERVICIO y otras tareas pendientes.

- Las órdenes de trabajo escritas en papel pueden ser difíciles de organizar para la dirección porque tienden a dañarse y extraviarse con facilidad. En cambio, un formulario de orden de trabajo digital puede completarse en cualquier dispositivo móvil, lo que facilita a los equipos la redacción de las órdenes de trabajo desde cualquier lugar. A diferencia de las órdenes de servicio tradicionales en papel, las órdenes de trabajo digitalizadas no sólo minimizan los errores de introducción de datos, sino que también ahorran tiempo y esfuerzo a la hora de enviarlas para su autorización.

## Pasos de las O.T.s

**Paso 1:** Presentación y revisión de la solicitud de trabajo.

Esta puede ser de carácter periódico por producción y servicio estandarizado en base a histórico y programación ordinaria, u O.T. por rotura de stock, incremento de las ventas y por tanto necesidad de producción o sobre contratación de servicios inesperados.

**Paso 2:** Aprobación y creación de la orden de trabajo.

La aprobación de la O.T se ha de coordinar por la dirección, el equipo de cocina y el equipo de sala para que todos los agentes implicados sean conocedores de las O.T. en curso , sobre todo de las O.T. planificadas con poco margen operativo.

**Paso 3:** Asignación de órdenes de trabajo y programación.

Teniendo en cuenta los perfiles profesionales idóneos para cada O.T. una mala asignación puede crear perdidas o costes innecesarios.

**Paso 4:** Ejecución y seguimiento de la orden de trabajo.

Estableciendo sistemas de control en el proceso para optimizar recursos humanos, espacios, equipos, tiempos .

**Paso 5:** Finalización de la orden de trabajo y registro. Una vez

finalizada y registrada la O.T. se han de aportar sugerencias de mejora, incidencias, aportaciones, tenemos que tener en cuenta que todo sistema ha de ser susceptible de revisar y mejorar.



## Tipos de O.T.s.

### • DE PRODUCCIÓN

- Desglosar las elaboraciones por grupos.
- Trabajar lotes de producción según históricos.
- Aplicar metodos y tiempos establecidos para cada lote de producción/servicio.
- Realizar fichas técnicas de producción para cada elaboración/servicio.
- Establecer sistema de seguimiento y controles diversos.
- Registrar los lotes de producción en inventario permanente con el fin de estudiar siguientes producciones en base a existencias.
- Determinar rotaciones de producción/temporalización.
- Quien tiene que producir, cuando tiene que producir, como tiene que producir, donde tiene que producir.
- Como, cuando y donde conservar.
- Formatos y cantidades para uso y conservación.
- Proponer acciones de corrección y mejora del proceso de forma constante, nada es estatico, trabajamos con factores que nos someten a cambios constantes.
- Valorar funcionalidad.

### • DE SERVICIO DE A&B

- Trabajar sobre o.T. Mensuales, semanales, diarias, por servicio.
- En la o.T. Se reflejan todos los datos necesarios.
- Definir responsables de cada o.T. Tanto de cocina como de sala.
- Coordinación con o.T. De producción y tener en cuenta inventario permanente en las o.T, especialmente en las diarias y en las de servicio.
- Coordinación con comerciales para facilitar el trabajo.
- Personal disponible.
- Ensamblar las o.T de servicio con el servicio diario de menús y carta.
- Establecer coste mínimo y máximo de rrhh.
- Proponer acciones de corrección y mejora del proceso de forma constante, nada es estatico, trabajamos con factores que nos someten a cambios constantes.
- Valorar funcionalidad.

• DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

- Definir funciones para cada área.
- Distribución de espacios, croquis de montaje. Funcionalidad.
- Definir tipo de servicio y personal a cada o.T.
- Simultaniedad de o.T. , Distribución horaria y de personal.
- Preservicio, servicio, post-servicio.
- Temporalidad para cada o.T.
- Establecer coste mínimo y máximo de rrhh.
- Coordinación con comerciales para facilitar el trabajo.
- Aplicar sistema de métodos y tiempos para cada proceso.
- Proponer acciones de corrección y mejora del proceso de forma constante, nada es estatico, trabajamos con factores que nos someten a cambios constantes.
- Valorar funcionalidad.

EJEMPLO DE OT. DE SERVICIO

**O.T. DE SERVICIO N.º:**

Realizarla 1 semana antes  
1 orden de servicio por cliente

<b>EVENTO</b>				
<b>FECHA SERVICIO</b>	<b>HORA SERVICIO</b>	<b>Nº PAX</b>		
		<b>Adultos</b>	<b>Infantiles</b>	<b>Especiales</b>
Menú y Nº PAX	Servicios especiales: <input type="checkbox"/> Vegano <input type="checkbox"/> Vegetariano <input type="checkbox"/> Celiaco (Gluten) <input type="checkbox"/> Alérgicos: • • • • <input type="checkbox"/> Especiales: • • • •		Menú Esp.:	
Bodega				
Cocinero Responsable:		Camarero Responsable:		

(Según el servicio programar con suficiente antelación)

**1ª Jornada: Pedidos**

- |     |     |
|-----|-----|
| 1.  | 10. |
| 2.  | 11. |
| 3.  | 12. |
| 4.  | 13. |
| 5.  | 14. |
| 6.  | 15. |
| 7.  | 16. |
| 8.  | 17. |
| 9.  | 18. |
| 19. |     |

**20. 2ª Jornada (Fecha     ):**

- Descripción y definición de tareas y asignación a cocinero.
- Producir Nº de Raciones según número de pax.

- |    |     |
|----|-----|
| 1. | 7.  |
| 2. | 8.  |
| 3. | 9.  |
| 4. | 10. |
| 5. | 11. |
| 6. | 12. |

**2. 3ª Jornada (Fecha ):**

- Producir N<sup>o</sup> de Raciones según número de pax

- 1.
  - 2.
  - 3.
  - 4.
  - 5.
  - 6.
  - 7.
  - 8.
  - 9.
  - 10.
  - 11.
  - 12.
  - 13.
- 8.
  - Servicio
  - En caso de VARIOS EVENTOS en el mismo día, elaborar un croquis general de cada plato.

**14. 4ª DIA EVENTO:**

- Planificación de tareas
  - 1.
  - 2.
  - 3.
  - 4.
  - 5.
  - 6.
- Montaje de Miss emplace
  - 1.
  - 2.
  - 3.
  - 4.
  - 5.
  - 6.
- Preparación de la Vajilla
  - 1.
  - 2.
  - 3.
  - 4.
  - 5.
  - 6.
  - 7.

Otra herramienta que podemos implementar para la gestión de los RRHH y la optimización de las ventas y servicios a prestar es la implementación de Revenue- management para restauración.

### **“GESTIÓN DE MÉTODO Y TIEMPO”**

- Se puede describir como la venta de la unidad de inventario adecuado (en este caso un asiento en el restaurante) al cliente adecuado, al precio adecuado, en el momento adecuado.
- El elemento esencial en el revenue- management implica conseguir la mayor contribución posible de ingresos al tiempo que proporciona el mayor valor o utilidad para el cliente.
- Suele aumentar el nivel de ingresos de un 2% a un 5%.
- Implica una combinación de precios basados en la demanda y un control de la duración del uso de un servicio por parte de un cliente:

#### **• PRECIO**

- Promoción de menús para aumentar la demanda.
- Modificar este en periodos altos.
- Precios según el momento del día.
- Precios según el día de la semana.
- Suplementos o descuentos al precio según, tamaño del grupo, mesas y tipo de cliente.

#### **• TIEMPO**

- Gestión de los tiempos, en la entrada y atención, toma de comanda, tiempo de consumo, facturación y pago y despedida.
- Establecer tiempos para poder dar más número de clientes.
- Fijar turnos en un mismo servicio para doblar ventas en días de mucha rotación.

#### **• MEDIDAS INTERNAS**

- Implica regular y diseñar los procesos de elaboración y de servicio, prever la llegada de los clientes, las salidas etc.

#### **• MEDIDAS EXTERNAS**

- Gastos de reserva o garantías y planteamientos de comportamiento que restrinjan el tiempo que los clientes que los clientes pueden utilizar la mesa.
- Oferta de productos que implementen el ticket de consumo en la oferta gastronómica. (córner de productos).

## LOS CINCO PASOS DEL REVENUE MANAGEMENT

### PASO 1. ESTABLECER RESULTADOS DE REFERENCIA

- Duración. (momento en el que el grupo se sentó, momento en el que fue saludado por el camarero, toma de nota de las bebidas, entrega, toma de comanda, servicio, solicitud cuenta, entrega y pago, abandono mesa, limpieza y reocupación.)
- Importe medio de la cuenta por personas.
- Combinación de los diferentes tamaños de los grupos por día de la semana y por hora del día.

### PASO 2. ENTENDER LAS CAUSAS

- ¿Por qué la ocupación de sitios es baja, si hay clientes esperando mesa?
- ¿Por qué la cena tarda tanto y la variación?
- ¿Por qué los procesos tardan tanto?
- Dividimos las posibles causas en cinco categorías: equipamiento, métodos, personal, clientes, directivos.

### PASO 3. DESARROLLAR UNA ESTRATEGÍA DE REVENUE MANAGEMENT

- Identificar los periodos de alta y baja demanda por día de la semana y por hora del día .
- Aumentar la ocupación de sitios pudiéndose conseguir atrayendo a más clientes, disponiendo de una mejor disposición de mesas.
- Reducir los procesos y la duración de la comida.

### PASO 4. IMPLEMENTACIÓN

- Una vez desarrollada la estrategia comienza el trabajo de implementación, centrándose en mejorar la eficacia de la presentación de servicios.
- Mejoras estéticas y funcionales.
- Tener en cuenta el aumento de servicio implicara carga a cocina y necesidad de personal.
- Centrar en el proceso de pago y limpieza de la mesa.
- Salida de clientes.

### PASO 5. EVALUACIÓN

- Resultados.
- A que coste.

### 3.3. ESTUDIO DE HISTORICOS PARA LA FIJACIÓN DEL PERSONAL. FRANJAS HORARIAS Y DIAS DE SERVICIO.

A la hora de determinar el numero de trabajadores que necesitamos para la prestación de servicios, tanto de cocina como de sala tenemos que definir en base a varios criterios:

#### HISTORICOS DE VENTA

15. Trabajar con históricos nos permite analizar el comportamiento de consumo de los clientes en determinadas fechas del año, esto nos facilita establecer rotaciones de personal, establecer turnos vacacionales, reforzar las plantillas en determinadas épocas del año, entre otros. También nos aporta datos como que tipo de oferta es más demandada en un determinado periodo de tiempo, permitiéndonos establecer sistemas de producción y stocks acordes a los datos obtenidos, datos como cuál es el ticket medio en periodo de tiempo determinado, permitiéndonos adaptar nuestra oferta e implementar así la afluencia de un determinado tipo de cliente. Nos ayuda a realizar acciones promocionales como eventos gastronómicos, jornadas etc. que permitan rentabilizar la plantilla.

#### TEMPORADAS

En función de la temporada podemos ajustar nuestros RRHH, estableceremos para ello tres franjas, temporada baja, temporada media, temporada alta. Como ya hemos comentado no podemos bajar ni la calidad de nuestra oferta, ni la atención al cliente ni la percepción e imagen que los clientes tienen de nosotros, por lo que adaptamos nuestro sistema con la máxima de no variar la percepción del usuario.

#### UD. DE NEGOCIO

Una buena forma de establecer el numero de trabajadores es haciendo un estudio de cada UD. De negocio, es decir computar los costes de RRHH a cada servicio, pudiendo ajustar en base a los ingresos obtenidos.

#### FRANJA HORARIA

Tendremos en cuenta las horas de mas afluencia de publico y ajustar los horarios a esta variable.

#### TIPO DE OFERTA

El tipo de oferta también determina el ratio de personal necesario, no tenemos la misma necesidad en un servicio de buffet, menú diario, menú carta, carta, eventos, cada una de las ofertas, así como el PVP. Determina el personal optimo, para cada una de ellas estableceremos un máximo y un mínimo de nº de clientes que atiende cada operario , tanto de cocina como de sala.

### TIPO DE SERVICIO

Sobre todo lo tendremos en cuenta en la planificación del personal de sala , cada empresa , según la calidad de servicio y la atención al cliente que quiere ofrecer , establecerá en numero de servicios por cada trabajador.

### AFORO DEL LOCAL

Planificamos en base al número de servicios simultáneos que podemos ofrecer a nuestros clientes, teniendo en cuenta los factores estudiados anteriormente. Cuando contamos con varias unidades de negocio simultaneas o varios puntos de venta en el mismo local, haremos una planificación teniendo en cuenta estas variantes.

Como norma general, y simplemente a modo orientativo, ya que cada establecimiento es único y a de gestionarse con criterios propios, teniendo en cuenta las indicaciones anteriores, se aporta la siguiente formula.

$$16. (A)X(B) = (C) X 365 = X$$

$$17. 4X 8=32 X365= 11680 HORAS.$$

Si tenemos en cuenta el número de horas anuales de un trabajador = 1826H. Necesitamos 6,4 camareros.

A= NÚMERO DE PERSONAS QUE SE NECESITAN EN UN TURNO.

B= NÚMERO DE HORAS QUE HAY QUE CUBRIR EN TURNO.

C= NÚMERO DE HORAS TOTALES EN EL TURNO.



### 3.4. DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE COCINA Y SALA.

La descripción del puesto de trabajo es un documento interno, realizado por la empresa que debe reflejar las características tanto técnicas como funcionales de un puesto de trabajo.

La descripción de un puesto de trabajo sirve para definir:

- Actividades.
- Actitudes.
- Responsabilidades.
- Funciones.
- Habilidades.
- Competencias.
- Formación requerida.
- Actitudes.
- Superior del que se depende.
- Características del trabajo, individual o en equipo.
- Personal a cargo si procede.
- Medios con los que se cuenta.
- Ubicación del trabajo.
- Riesgos laborales.

Aunque cada empresa puede solicitar mas o menos información , se recomienda aportar el mayor numero de datos , de esta forma el profesional que opta al puesto tendrá la información de que se espera de él y que espera la empresa.

Por cada perfil profesional se realiza un modelo adaptado al puesto ofertado , no es igual un modelo para jefe de sala o ayudante de camarero.





MÓDULO 4.

# DISEÑO DE OFERTA GASTRONÓMICA

## 4.1. TIPOLOGÍA DE OFERTA GASTRONÓMICA.

Hemos hablado de la variedad de ofertas gastronómicas que podemos encontrar en el mercado, pero en esta ocasión, vamos a desglosar las diferentes ofertas que se pueden ofrecer desde la imagen de restaurante tradicional.

### CONCEPTO Y CLASES:

#### EL BUFFET

El servicio tradicional en ocasiones puede resultar excesivamente rígido, pasear mientras se contemplan y se eligen los alimentos, da un tono desenfadado, sin convencionalismos.

El cliente marca el ritmo de su comida, no tiene que esperar a ser servido, se levanta cuando lo desea y elige lo que le apetece y en la cantidad que desea.

Desde el punto de vista de la empresa no supone un mayor coste, sino que permite reducir costes de servicio e incluso de materias si está debidamente planificado. Un buen buffet debe responder a los siguientes criterios:

- Platos recién hechos.
- Materias primas frescas.
- Variedad en la oferta.
- Relieve, el montaje debe estar cuidado, situando la oferta a diferentes alturas, de forma armónica.
- Color en los platos y decoraciones para que resulten atractivos y apetitosos
- Variedades de buffet:

#### Buffet de desayuno

En hoteles es muy socorrida esta fórmula de servicio ya evita las aglomeraciones y esperas innecesarias de los clientes en horas en las que todo el mundo está falto de tiempo. La sugerencia y atracción de un buffet bien montado ha hecho que el cliente prefiera bajar a desayunar en vez de hacerlo en su habitación.

La oferta debe ser muy amplia. Los ingredientes que lo componen son:

Café, chocolate, e infusiones. Zumos de frutas servidos en jarras conservados en frío y con hielo. Fruta fresca variada, las piezas grandes como melones, sandías y piñas deben presentarse racionadas, procurando siempre elegir especies de temporada. Frutas preparadas en forma de macedonias y compota. Frutos secos,( ciruelas, orejones), tostadas, bollería y panes variados de forma y composición de las diferentes harinas. Pasteles y tartas. Cereales. Huevos, tortillas, salchichas y bacon. Embutidos y fiambres. Productos lácteos, quesos, yogures, mantequilla. Azúcares y edulcorantes.

Se debe prestar atención a los productos bajos en calorías, cada día más demandados.

#### Buffet de almuerzo o cena

En los hoteles turísticos el buffet se ha convertido en la oferta cotidiana a la hora del almuerzo y también de la cena, aunque menos. La calidad y variedad del buffet irá en relación con el nivel del establecimiento y el precio que el cliente paga. La oferta puede ser muy amplia con abundancia de mariscos, pescados y carnes,

ahumados y fiambres de gran calidad, a bufets más modestos en géneros, pero nunca debemos bajar la guardia con la calidad y presentación.

En ocasiones se combina el servicio de buffet con el servicio en mesa. El camarero tomará comanda de las bebidas y segundos platos, y el cliente se servirá y elegirá entre la oferta exhibida en el buffet. Una vez terminado el primer plato el camarero retirará el servicio utilizado y servirá el segundo plato.

El servicio de bebidas normalmente es atendido por el camarero aun cuando la bebida esté incluida en el precio, pero cada vez es más frecuente encontrar la oferta de bebidas a disposición del cliente en un buffet refrigerado.

La oferta debe ser amplia y disponer de varios rangos, a base de: ensaladas, ensaladillas, salpicones, sopas y cremas frías o calientes, huevos, pastas, arroces, pescados, carnes, fiambres, postres.

### Montaje y disposición de bufets

Para que un buffet resulte atractivo debe estar montado adecuadamente. La presentación tiene gran importancia así como la combinación de colores. Debemos disponer de manera adecuada el material de apoyo para mantener platos fríos y calientes. El cliente debe tener a mano cubertería, vajilla y material de servicio.

La distribución de los alimentos será lógica y agrupada en zonas, según sean entrantes, carnes, pescados, platos calientes o fríos, postres, etc.

Cuando montemos un buffet debemos planificarlo con atención. Si es interior o exterior, en un jardín o al lado de una piscina.

Calcularemos la superficie necesaria para que la estructura de montaje no sea superior al treinta por ciento de la superficie total del local disponible.

El esqueleto debe ir vestido con tiras y manteles. Si el buffet no tiene instalación de frío y caliente, deberemos colocar mecheros y hielo para calentar o enfriar según las necesidades.

### Reposición y atención de bufets

Aunque sea una oferta de auto servicio, el cliente debe estar asistido por camareros, para que siempre que un cliente lo precise le presten ayuda. También se encargará de retirar las bandejas que queden vacías y de reponer géneros nuevos para que el Buffet no pierda su atractivo ni presencia. Los camareros retirarán de las mesas los servicios utilizados por los clientes, vigilando siempre que el comedor esté ordenado y sin restos de comida o vajilla sucia en las mesas.

### Las ventajas del servicio de Buffet son:

- Ahorro en personal de servicio.
- Sensación de informalidad para el cliente.
- Rapidez en el servicio.
- Diversidad en la oferta.

## SERVICIO DE BANQUETES

Muchas de las empresas que se dedican al servicio de banquetes lo hacen de forma exclusiva, siendo esta su única oferta, otras ofertan este servicio como parte complementaria de su oferta, este tipo de servicio requiere unas características especiales que permitan el montaje para un número importante de comensales.

El maitre elaborará un croquis de montaje según el tipo de servicio solicitado.

Este tipo de oferta como ya indicamos es muy rentable, evita pérdidas de géneros, y facilita la previsión del trabajo y la contratación de mano de obra externa y la flexibilidad de la plantilla según las necesidades de trabajo.

Las mesas o, tableros, pueden ir montadas de diferentes formas:

- Espiga.
- T.
- Peine.
- U.
- Imperial.
- I.

El tamaño de las mesas puede variar, irán vestidas con manteles especiales denominados tiras.

El maître, o las relaciones públicas habrán determinado junto con el cliente el menú, montaje, tipo de vajilla, y mantelería acorde con sus gustos, incluso la decoración floral así como los servicios complementarios.

Sabiendo el número de comensales y su disposición, procederemos al montaje, teniendo en cuenta la fecha y hora indicada. Se debe ser previsor y montar un diez por ciento más de lo reservado, ya que la experiencia aconseja que es más fácil retirar un servicio o varios que tener que improvisar espacio y cubiertos en el último momento.

## Orden de Servicio de Sala

- ❖ EVENTO: Boda Real
- ❖ FECHA: 24/ 5/ 04
- ❖ SALÓN: Jardín Real
- ❖ HORA: 14 ´ 3º H
- ❖ MONTAJE: Espiga
- ❖ MANTELERÍA: Versalles
- ❖ CUBERTERÍA: Cruz de Malta
- ❖ SERVICIO: Emplatado
- ❖ EXTRAS: Barra libre, centros de rosas, música clásica

### *MENÚ*

*Entrantes reales*

*Oxtail Soup*

*Delicias del Mediterráneo*

*Tournedo al Oporto*

*Fruta del Tiempo*

*Tarta Nupcial*

### *BODEGA*

*Vinos blancos Marina Alta*

*Vinos tinto crianza Penedes*



## COCINA CREATIVA DE AUTOR

Si en Francia nombres como Paul Bocuse, Jean Robuchon, Girardet, Michel Gerard, etc. han pasado a la historia, no es menos cierto que en nuestro país Arzak, Ramón Roteta, Mercader, Pedro Subijana, Larumbe, etc. han dado un auténtico vuelco a la tradición, creando nuevos platos, cuidando la atmósfera de sus establecimientos, las presentaciones y saliendo de sus fogones para ver qué ocurría en el resto del mundo, para contárselo a sus clientes y ofrecérselo.

En la década de los ochenta, la cocina española, influenciada por la cocina francesa sufrió una verdadera revolución, la prensa y críticos, junto con los restauradores retoman el recetario tradicional, adaptándolo a las nuevas costumbres, a una demanda que busca algo más que comer.

La nueva cocina requiere locales, instalaciones y personal acordes con la exigencia de la demanda. Las vajillas, cristalerías y cuberterías deben estar a la altura de las exigencias, completando la decoración del establecimiento. Las vajillas suelen ser de mayor tamaño, los platos base o presentación llegan a tener un diámetro de hasta treinta y dos centímetros, los platos trincheros están entorno a los veinticinco a treinta centímetros.



La presentación del plato es casi una obra de arte, se cuida la disposición de los alimentos, buscando la combinación de colores. La identidad y personalización de las presentaciones formarán parte del éxito del establecimiento.

Surge la cocina de autor, su creatividad será la marca de la casa, la presencia en la sala del cocinero se hace garantía de calidad del establecimiento y es muestra de atención hacia el cliente.

El servicio es directo, se pasa el plato de cocina a la mesa sirviéndolo por la derecha.

La carta no es extensa. Se busca la renovación varias veces, según la temporada. La oferta incluye cocina tradicional y plato de autor, siempre aligerados de los excesos de calorías tradicionales. Se buscan productos naturales y algunos establecimientos, hacen de la cocina de mercado su seña de identidad y de calidad.

El contenido de los platos ya no se denomina con la nomenclatura tradicional, sino que el nombre vendrá dado por los elementos que lo compongan.

Se crea el menú degustación. Es una oferta fija, compuesta de seis o siete platos de pequeñas raciones, para que el cliente pueda degustar lo más significativo de la carta.

El cliente se ve involucrado en esta puesta en escena, se le trata más abiertamente perdiendo la rigidez de lo protocolario, aunque siempre con respeto.

La carta de vinos es reducida pero muy estudiada. Se cuida la temperatura de servicio de los vinos.

Se toman detalles de otras culturas, como dar una toalla húmeda y caliente para que el cliente se limpie las manos y se relaje al sentarse a la mesa.

Como podemos ver, se abandona la tradición de olvidar al cliente, se investiga para saber que le gusta, se le sorprende con platos atractivos y nuevos. Se cuida la decoración de los establecimientos, mobiliario y decoración. Se ofrece un producto diferenciado y altamente personalizado por el jefe de cocina. Se comunica buscando la opinión de la prensa especializada con el fin de figurar en guías gastronómicas

## LA CARTA

Antiguamente se elaboraban cartas muy largas que realmente no eran nada funcionales, ya que se requería de un stock de productos muy elevado, así como la mise-en-place de cocina. Todo ello llevaba a una situación de pérdidas, en casos de poca rotación de productos sirviendo productos no todo lo frescos que se debería.

En reacción a estos inconvenientes se redujo el grupo de la carta para ofrecer una carta más corta, pero en contrapartida mucho más trabajada y con un nivel de calidad más elevado, con la ventaja añadida de que los platos de la carta se renuevan con más asiduidad, de lo cual se beneficia el cliente ya que dispone de más variedad de platos para degustar y también el personal de cocina, convirtiendo su trabajo en más creativo y dinámico, anulando la monotonía que supone el trabajar los mismos platos durante periodos largos.

**Carta:** es la oferta más variada de platos que se agrupan por tipos de alimentos, cada uno de los platos que la componen llevan su precio marcado y es el comensal el que se compone su menú a base de los platos que se le ofrecen en la carta.

**Gran carta:** es el sistema de oferta de restaurantes de categorías alta, sus platos son de complicada elaboración y con géneros nobles. Es también el cliente el que se confecciona su menú y al igual que la anterior los platos llevan su precio adjunto.

La carta se ha adaptado a las nuevas tendencias de la época, en cuanto a cantidad de oferta y formatos.

Los grupos que componen la gran carta son:

- Entrantes.
- Sopas y cremas.
- Pastas y arroces.
- Ensaladas.
- Huevos.
- Verduras.
- Pescados.
- Mariscos.
- Carnes.
- Aves y caza.
- Postres.

Carta	
-Entrantes-	○ .
	○ .
-primeros-	○ .
	○ .
-Segundos-	○ .
	○ .
-Postres-	○ .
	○ .

La Carta: En ella se presentan agrupados los diferentes apartados que está compuesta.

- Entradas compuestas generalmente por alimentos estimulantes del apetito.

- Primeros platos compuestos por preparaciones a base de hortalizas legumbres, sopas, caldos, pastas, arroces, huevos, etc.

- Segundos platos compuestos a partir de carnes y pescados. Son considerados plato principal de una comida.

- Postres destinados a completar el valor nutritivo de una comida, al tiempo que pueden ser el broche final perfecto.

- Sugerencias, también denominadas recomendaciones. Ofrece especialidades que pueden no estar en la carta habitualmente por su carácter estacional.

## MENÚ DEGUSTACIÓN

Es un menú compuesto por una serie de platos más o menos extensa, de ración reducida, elegidos de la carta del restaurante o diseñado exprofeso. Permitiendo que el cliente deguste una cantidad representativa de las elaboraciones ofertadas en la carta.

### MENÚ DEGUSTACIÓN.

-----0-----

Brinis con Beluga y crema agria.

Ostras Rockefeller.

Ceviche de vieiras con gelée de mar.

-----0-----

Oxtail soup con helado de cardamomo.

-----0-----

Tempura del mediterráneo con habitas al romero.

-----0-----

All i pebre de San Pedro con patatas confitadas.

-----0-----

Mollejas de ternera con perrechicos.

-----0-----

Crocante de foie sobre cebollitas caramelizadas.

-----0-----

Sorbete de hierbabuena.

-----0-----

Perfecto de moscatel con guirlache blanco.

PVP.90 € IVA incluido.

## MENÚ CARTA

El Menú a la Carta, que abarcará una oferta variada de los distintos grupos de alimentos: verduras, legumbres, huevos, pescados, carnes, etc. con la que se elegirá un menú compuesto de varios primeros, segundos y postres a precio fijo. El cliente elegirá entre los diferentes grupos componiendo su menú.

Este tipo de ofertas se da en restaurantes con un gran número de servicios, se pretende dar una gama más amplia donde poder escoger, el soporte empleado para presentar el servicio es de características similares al menú cuando la rotación de platos se hace con cierta frecuencia. En establecimientos donde esta oferta es más o menos fija se emplean formatos similares a las cartas, con la característica ya señalada de que es el cliente el que se confecciona su menú a un precio fijo. Al igual que el menú se ofrecen primeros platos, segundos y postres, con la inclusión de la bodega.

PRIMER PLATO.	SEGUNDO PLATO.	POSTRE.
-----o-----	-----o-----	-----o-----
Crema reina.	Pollo al ajillo.	Leche frita.
Arroz al horno.	Escalope Milanesa.	Compota de manzana.
Potaje de garbanzos.	Escalopines al vino.	Creps crema.
Espagueti carbonara.	Manitas a la Vizcaína.	Macedonia de frutas.
Menestra al natural.	Trucha a la Navarra.	Brazo de gitano.
Ensalada campera.	Salmón plancha.	Fruta del tiempo.
Huevos gran duque.	Congrio en salsa verde.	Helado de fresa.
-----o-----	-----o-----	-----o-----
		vino de la casa.
		Agua.
		Pan.
		19 €. IVA incluido

La elaboración y consumo de la oferta se realizan dentro del establecimiento, con una organización clásica de la brigada de sala.

## MENÚ DE DESAYUNOS

Generalmente este servicio se ofrece en hoteles o en establecimientos cuya oferta principal está basada en el servicio de desayunos. La presentación del servicio puede ser muy diversa según el tipo de establecimiento. En hoteles dependerá de cuál sea la categoría del establecimiento y la forma en que se preste dicho servicio, si se trata de buffet, la oferta se expondrá a la entrada del comedor, aunque también se pueden presentar minutas con la propuesta de desayunos, definiendo el tipo de desayuno a elegir en el caso de presentar varias ofertas. También se puede ofrecer una minuta de desayunos en el room service.

<b>MENU DE DESAYUNO.</b>	
<b>CONTINENTAL.</b>	<b>AMERICANO.</b>
-----0----- café e infusiones. Leche. Chocolate a lataza.	-----0----- café e infusiones. Leche. Chocolate a lataza.
-----0----- Surtido de panes.	-----0----- Surtido de panes.
-----0----- Croissant, ensaimadas, magdalenas, éclers.	-----0----- Croissant, ensaimadas, magdalenas, eclers.
-----0----- Zum de naranja. Zum de tomate.	-----0----- Revueltos al gusto.
-----0----- Mantequilla, mermeladas, miel.	-----0----- Surtido de fiambres y embutidos.
	-----0----- Zum de naranja.
	-----0----- Zum de tomate.
	-----0----- Mantequilla, mermeladas, miel.

## MENÚ COCTAIL O VINO ESPAÑOL

Este tipo de servicio se presenta en diferentes formatos donde por una parte se presenta la oferta a servir y por otra el motivo del evento o la persona u organización que ofrece el cóctel o el vino.

<p><b>INAUGURACIÓN DE LA EXPOSICIÓN “SOROLLA Y EL MAR”</b></p> <p><i>Museo de las atarazanas. C/ Del puerto 27. Salón Imperial.</i></p> <p><i>22 febrero 2024. 19h.</i></p> <p>Vino ofrecido por la asociación cultural “Amigos de la pintura”</p>	<p><b>VINO ESPAÑOL.</b> -----0-----</p> <p><i>BOUCHES DE SALMÓN. CROMESQUIS DE QUESO. BROCHETITAS DE FRUTAS. CANAPES CALIPSO. CORNETS DE JAMÓN. EMPANADILLA DE BONITO. BUÑUELOS DE QUESO. MINICROQUES. CROQUETAS DE SETAS. QUICHE LORRAINE. PINCHO DE TORTILLA. CHORCITOS DIABLA.</i></p> <p><b>BODEGA:</b></p> <p><i>AGUA MINERAL. CUP DE CAVA. BITERS Y MARTINIS. REFRESCOS. VINOS DE LATIERRA. CERVEZAS.</i></p>
--	---

## **MENÚ JORNADAS GASTRONOMICAS**

Este tipo de presentaciones se suelen hacer incluyendo los menús que se ofrecen cada día con los datos del restaurante y el chef que realiza la oferta. Se suelen realizar jornadas gastronómicas en determinadas fechas del año, generalmente en temporada baja con el objeto de poder mantener la facturación.

También se realizan jornadas gastronómicas de promoción de productos en fechas establecidas.

## **MENÚ CONCERTADO**

Se refiere a menús que han sido contratados de antemano y que se realizan o bien en ocasiones especiales o con motivo de algún evento significativo, las presentaciones pueden ser muy variadas atendiendo al tipo de evento a realizar.



## 4.2. FASE PARA LA CREACIÓN DE OFERTA GASTRONÓMICA.

A la hora de establecer una oferta gastronómica debemos tener en cuenta factores estudiados en temas anteriores como la ubicación del local, tipo de establecimiento, tipología de clientes, servicio que queremos ofrecer, sistema de compra, productos que queremos.

A la hora de crear platos que confieran nuestra oferta tendremos en cuenta:

### CREACIÓN DE PLATOS:

- **COPIA.** Siempre es más fácil copiar platos o tomar como referencia platos ya testados y que son de interés de los clientes.
- **TRADICIÓN.** Tener en cuenta la tradición, los platos tradicionales y trabajar estos con nuevas técnicas y presentaciones suele ser un buen modelo a la hora de definir platos que puedan posicionarse en nuestra oferta y que además nos confieran seña de identidad propia, algo por lo que los clientes pueden elegir nuestro establecimiento.
- **MONOGRÁFICOS.** Desarrollar platos sobre un monográfico se suele aplicar cuando queremos promocionar un producto singular, sobre todo cuando es un producto que define una zona geográfica en concreto. ejemplo: manzana espedriega. Trufa, raza guirra de cordero.
- **DECONSTRUCCIÓN.** Como forma de presentación, buscando diferentes propuestas tanto en la elaboración como en las texturas diferentes de un mismo plato o producto.
- **PRODUCTOS DE TEMPORADA.** Siempre es aconsejable diseñar platos con productos de temporada, además de ser cuando los productos están en su mejor calidad organoléptica, nos permite trabajar con precios más asequibles.
- **CONCEPTO- HILO ARGUMENTAL.** Se trata de trabajar el diseño de platos en base a una propuesta definida que puede ser de diferentes formas, ejemplo como hilo argumental , elaboración de platos de cuchara, platos que se elaboren con setas de la zona.
- **EVENTOS ADOC.** Son platos que creamos exclusivamente para un evento en concreto, ejemplo, creación de una tapa a base de manzana esperiega para la presentación en jornada gastronómica del Rincón de Ademuz.
- **VERSIONES.** Solemos utilizar el concepto de versionar platos de nuestra misma carta o de versiones de platos de otros cocineros o restaurantes que han tenido buena aceptación por los clientes.
- **INGREDIENTES:**
  - Doble naturaleza.
  - Referentes.
  - Los alimentos no son planos.
  - Biblioteca de sabores.
  - Alimentos de moda.

### - **TECNICA:**

- La técnica siempre al servicio del sabor.
- ¿No al plato espectáculo?
- Técnicas más o menos invasivas.

### - **EMPLATADO:**

- Integración en lo posible.
- La porción.
- Tipos (Plano, mil hojas, superposición, cohesión etc.
- Para qué servicio está diseñado cada plato.

Otro factor a tener en cuenta es el coste de producto, pero muy importante también el coste de producción:

- Producto de temporada. (precio medio del producto, análisis de venta por unidades)
- Caducidad del producto.
- Envasado.
- Estado. (Seco, líquido, sólido, congelado)
- Trazabilidad.
- Calidad.
- Procedencia.
- Nivel de dificultad.
- Sabor apto para todos los públicos (concepto WALT DISNEY)
- Tiempos de elaboración.
- ¿Lo podemos encontrar en IVª gama?
- Análisis del transporte del producto.
- Tiempo de estabilidad del emplatado.
- Regeneración.
- Acabado.
- Fusión de ingredientes

### 4.3. CREACIÓN DE OFERTA GASTRONÓMICA PARA DIFERENTES TIPOLOGÍAS.

Los profesionales del sector, partiendo de una idea inicial, vender comidas y bebidas, intentarán captar la demanda, buscando fórmulas que resulten atractivas según el público al que se dirijan.

Oferta gastronómica son todas aquellas posibilidades que el mercado nos ofrece, para consumir comidas y bebidas, a cambio de un precio determinado.

La oferta se caracterizará por el tipo de local, especialidades culinarias, tipo de servicio, presentación, uso de tecnología, etc. Estamos hablando de un producto-servicio, cuya finalidad es agradar al cliente. Considerando que los gustos del cliente cambian y evolucionan, deberemos recurrir a un estudio de mercado, de esta forma podremos determinar qué desea consumir nuestra clientela.

Un estudio de mercado debe permitirnos contestar a las siguientes cuestiones:

- Qué desea consumir nuestra clientela.
- Dónde desea consumirlo.
- Cuál sería la ubicación ideal del establecimiento.
- Cuando.
- Horario de apertura.
- Estacionalidad.
- Quién desea consumir nuestro producto. Tipo de clientela. Edad, poder adquisitivo.

En conclusión, obtendremos:

Una fórmula para llegar a la clientela, qué método va a ser más eficaz (establecimiento tradicional, reparto a domicilio, etc.).

Una vez conocido nuestro cliente potencial nos servirá de ayuda para definir la oferta.

## 4.4. IMPLEMENTACIÓN DE LA OFERTA GASTRONÓMICA EN PUNTO DE VENTA.

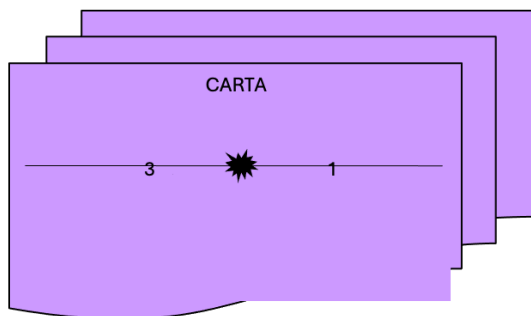
• FORMATO CARTAS:

### TECNICAS PUBLICITARIAS DE VENTA.

Con la finalidad de que la presentación de la carta sea la más adecuada e incrementen las ventas. Se requerirá conocer las diferentes técnicas de marketing para la colocación de las distintas series de platos, con el fin de conseguir el objetivo deseado.

Tendremos en cuenta:

- Seleccionar de forma adecuada los platos que compone cada gama, para formar un conjunto armónico entre sí.
- Será necesario resaltar los platos que deseamos incrementar su venta, colocándolos en las zonas de la carta que más atraigan al comensal.
- Aplicar las diferentes técnicas para analizar y evaluar los platos de la carta y ejercer las correcciones necesarias con el fin de mejorar el contenido.



*Esta comprobado que los comportamientos de los consumidores frente a un mensaje publicitario o carta de restaurante influyen de una forma u otra frente a su desarrollo.*

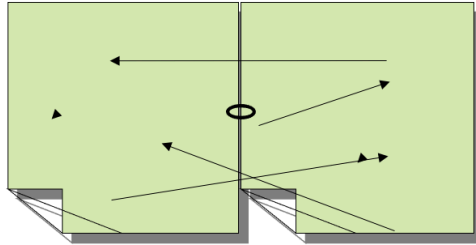
*Como norma general, las cartas están compuestas por un díptico, el ojo después del enfoque tendera a dirigirse a la diagonal, primero hacia la parte superior de la hoja derecha. Por tanto si dividimos el díptico en cuatro cuadrantes y lo numeramos así :*

*El numero 1 representa la parte más vendible, la zona 2 le seguirá, después la 3 y por último la zona menos importante será la 4.*

*Por lo tanto, en el cuadrante número 1colocaremos las promociones, especialidades, sugerencias... lo que más nos interese vender.*

*No hay que olvidar, que cuando se lee algo situado en un rectángulo el ojo de forma automática enfoca al punto central.*

*El movimiento del ojo es el siguiente:*



Podemos encontrar infinidad de diseños de cartas según:

- Tipología de establecimientos (restaurantes, bocaterías, pizzerías, heladerías, etc.)
- Cartas de oferta completa en la que se encuentran todos los grupos de ofertas del establecimiento.
- Cartas de oferta parcial, como cartas de vinos, cartas de postres, etc.

Los materiales empleados son muy diversos, desde las clásicas cartas comerciales de tapas en piel con portafolios para la incorporación de las hojas de propuestas, a las más modernas con materiales y diseños acordes con la imagen que se quiere dar del local.





MÓDULO 5.

# ATENCIÓN AL CLIENTE



Las empresas de restauración han de caracterizarse por un gran nivel de calidad en los servicios que ofrece. factor importante para obtener un nivel óptimo de calidad pasa por una atención al cliente acorde. El personal, sobre todo de sala debe ser consciente de que el éxito depende de las actitudes y conductas que observen en la atención al cliente.

Uno de los aspectos más importantes a la hora de valorar los servicios prestados por un establecimiento hostelero, el que hace referencia a la "atención al cliente", la percepción que tiene el cliente de un establecimiento a través de como ha sido atendido por el personal del local. Es un valor intangible, difícil de cuantificar, pero que en contadas ocasiones marca la diferencia y sobre todo marca que un cliente nos elija para su próxima comida.

La mejor estrategia para conseguir la fidelización de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables por fallos en el servicio, sorprendiéndolos favorablemente cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para superar sus expectativas.

Por lo tanto, toda empresa de restauración a de esforzarse en cuidar todos los detalles necesarios para poder satisfacer y si es posible, mejorar las expectativas de los clientes.

En ese proceso de atención al cliente deberemos tener en cuenta principalmente:

- La tipología de clientes.
- La comunicación e información que transmitimos a estos, tanto la comunicación verbal como la comunicación oral y escrita.
- La atención personalizada para cada tipo de servicio.
- Escucha activa en lo que hace referente a las aportaciones de los clientes, sugerencias, gustos.
- Toma de reserva telefónica y asesoramiento al cliente.
- Gestión de quejas. Entendiendo la queja como una oportunidad de mejorar.
- Post servicio y comunicación con los clientes a través de redes sociales.

## 5.1.TIPOLOGIA DE CLIENTES.

El cliente es protagonista en toda empresa de restauración, nuestra razón de ser, nuestro producto es creado para ofrecer un servicio a un precio determinado. El diseño del producto se realiza teniendo en cuenta el target al que va dirigido y su tipología.

Tipo de clientes que podemos encontrarnos en un establecimiento, vamos a definir tipos de clientes fácilmente identificables y que nos ayudara a la hora de poder establecer una comunicación en la transacción del servicio:

### Cliente cuya mayor motivación es el precio

Este tipo de cliente es muy volátil, su única motivación de elegir nuestro establecimiento está basado en el precio más bajo que podamos ofrecer. Difícil de fidelizar.

### Cliente esnob o social

Este busca acudir a locales de moda que suelen ser concurridos por personas de determinado nivel alto, le gusta alternar y ser parte de este grupo.

### Cliente calidad/precio/atención al cliente

Busca una buena relación entre, calidad de producto, precio y buena atención al cliente. Este tipo de cliente si conseguimos fidelizarlo es un cliente que además de elegir nuestro local para sus consumiciones, recomendará a su círculo nuestro local.

### Potenciales clientes

Aún no han visitado nuestro local, pero que pueden ser posibles clientes. Tenemos que diseñar estrategias de comunicación para conseguir llamar su atención.

### Cientes recientes

Consumidores convertidos en clientes recientemente, pero aún no tienen una relación de fidelidad con el establecimiento. Debemos seguir captando su atención para conseguir convertirlos en clientes fijos.

### Cientes fieles o habituales

Aquellos que ya son clientes habituales y que valoran nuestro producto/servicio, debemos estar pendientes de sus aportaciones y sugerencias, así como brindarles en todo momento una atención al cliente a su gusto.

### Cliente Familiar

Cliente que nos confía sus comidas y celebraciones familiares, busca un ambiente cálido, cordial, sentirse como en casa.

### Cliente ocasional

Cliente que nos visita de forma esporádica, pero que nos tiene como referencia, cada vez que visita nuestro local busca que cumplamos sus expectativas y si es posible que las mejoremos.

### **Cliente de paso**

Generalmente visita nuestra zona de forma puntual o en tránsito, similar al cliente ocasional.

### **Cliente sin reserva**

Son clientes de última hora, su visita suele ser por impulso, no suele programar sus salidas a locales de restauración, algunos pueden ser clientes habituales, tenemos que ser considerados y atender su petición de mesa siempre que nos sea posible .

### **Cliente de negocios**

Organiza sus comidas en base a reuniones y eventos de trabajo, si confía en nuestro local es porque se encuentra cómodo con el entorno, nuestro producto, servicio y precio.

### **Grupos de amigos**

Buscan tener una experiencia gastronómica a la vez que compartir y relacionarse. suelen tener una actitud distendida y empática con lo que se les ofrece.

### **El cliente gourmet**

Busca experiencias gastronómicas de calidad, conocer locales, productos, ofertas de calidad.

Para fidelizar a cualquier tipo de cliente debemos ofrecer un esmerado servicio, atenderle e integrar sus necesidades, ofrecer un producto/servicio personalizado, único, ofreciendo una comunicación asertiva y efectiva, asegurar que las expectativas de estos están satisfechas en justa medida. Para obtener relaciones óptimas con los clientes deberemos conocer sus gustos, ofrecerles un servicio empático, con respeto y generando sinergias que perduren en el tiempo.

Es importante tener una buena definición del tipo de clientes al que queremos dirigirnos, obteniendo un mercado objetivo, personalizado que nos permita ampliar el número de clientes y su fidelización.

Tipología de clientes según temperamento:

- **Cliente introvertido.**
- **Cliente duro.**
- **Cliente extrovertido.**
- **Cliente condicionado.**
- **Cliente nervioso.**
- **Cliente complicado.**

### **Cliente introvertido**

Suele ser serio, callado, distante, reservado, cauto.

Suelen adoptar una relación distante, bastante analítico, no exterioriza sus pensamientos, muy observador, puede dar la impresión de ausente por momentos, fiel cuando nos ganamos su confianza. Lo trataremos con objetividad, aportándole argumentos serios, puntualizando siempre que sea necesario, buscaremos obtener confirmaciones u objeciones para satisfacerle. Importante la concreción, no decepcionarlo, tratarle con empatía.

### **Cliente duro**

Sensación de seguridad, tajante en sus planteamientos, firme en sus decisiones, suele mostrarse como entendido en la materia. Suelen gesticular, en ocasiones levantan un poco la voz, quieren dar la impresión de estar preparados, que saben lo que quieren, emplean la negación con frecuencia, expresión física tensa, necesitan ser informados, pero tener la sensación de no ser dirigidos ni manipulados. Deberemos tratarlos con profesionalidad, dando seguridad y profesionalidad, no podemos titubear en nuestras aportaciones o sugerencias, realzar las cuestiones más importantes que queremos destacar, sin llevar la contraria, usando buenos argumentos y sobre todo no usar la negación, sin contradecirles, prestándoles mucha atención. Transmitir mucha profesionalidad, puntualizando y concretando.

### Cliente extrovertido

Suelen ser amables, amistosos, simpáticos, cordiales, muy habladores. por lo general son clientes muy expresivos, con ganas de agrandar, muy habladores y cordiales, les gusta sentirse protagonistas, no les gusta ser ignorados, les gustan los elogios y no las críticas, aunque dispuestos a criticar si no se consideran bien atendidos.

Tenemos que tratarlos de la misma forma, con simpatía, hacerles protagonistas y dejar que lo sean.

### Cliente condicionado

Suelen ser indecisos, tímidos, con poca sensación de conocimiento, desubicado. Suelen ser desconfiados por desconocimiento, escépticos. Los trataremos con delicadeza, ofrecerles en todo momento colaboración y asesoramiento, nunca forzar su decisión, tratarles con mucha profesionalidad.

### Cliente nervioso

Suelen ser clientes exigentes, impacientes, rallando, si no se les atiende pronto la agresividad, suelen ser exigentes, se precipita en las percepciones.

Deberemos mostrar paciencia, no emplear su mismo carácter, sin contradecirle, mantenernos serenos, sin nervios, no mostrar debilidad ni prepotencia en el trato, darle un trato en el que se sienta seguro , bien atendido.

### Cliente complicado

Suelen ser clientes a priori inaccesibles, mantienen las distancias, suelen ser evasivos, muy difícil contactar con ellos o conseguir que nos atiendan.

Deberemos diseñar una metodología empática, diseñar una estrategia de comunicación para captar su atención y poder atenderle de la mejor forma posible.

## “SOLO SE PUEDE MEJORAR LO QUE SE MIDE”

En nuestra búsqueda de la mejora constante debemos habilitar herramientas que nos permita tomar referencias cuantitativas y cualitativas de la calidad del servicio que ofrecemos.

La empresa debe desarrollar un proceso para el seguimiento y medición de las percepciones del cliente. Podemos aplicar cuestionarios de valoración, en tiempo determinado que midan la satisfacción del cliente en diferentes áreas y servicios prestados. Tendremos también en cuenta la información proveniente de las quejas, de las entrevistas directas con el cliente.

## 5.2. LA COMUNICACIÓN EN RESTAURACIÓN.

Las habilidades de comunicación son en gran parte innatas, aunque también se pueden adquirir con formación y práctica. Si es cierto que aquellas personas que lo desarrollan de forma natural, con la debida formación y entrenamiento se pueden convertir en referentes importantes en este sentido y un valor importante en toda empresa de prestación de servicios de restauración. Una persona que es atenta por naturaleza lo va a tener más fácil para aprender y poner en práctica estas habilidades de comunicación y atención al cliente que otra persona que no tenga estas habilidades innatas.

### EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

Podemos definir el proceso de comunicación como el trasbase de una determinada información de unas personas o entidades a otras. La comunicación es una actividad de naturaleza compleja en la que existen un gran variado número de elementos que la condicionan, de forma que sólo a través de su conocimiento y análisis de sus interrelaciones podemos conseguir un cierto nivel de control sobre la misma. La comunicación es un proceso continuo, en el que sus diferentes elementos deben estar perfectamente armonizados entre sí, para que tanto el proceso, como comunicación se realice de forma óptima.

Debemos tener cuidado a la hora de comunicarnos a través de la palabra entre:

- Lo que se piensa decir.
- Lo que se dice.
- Lo que se oye.
- Lo que se interpreta.

En toda comunicación intervienen:

### **Emisor**

El emisor o fuente, en este caso el camarero encargado de la asistencia y comunicación con el cliente. El éxito de la comunicación depende en gran medida del trabajo del comunicador a la hora de transmitir el mensaje.

Por ello, resulta fundamental que el emisor reúna una serie de características que permitan lograr una comunicación óptima con el cliente, estas características son las propias de la profesión, el conocimiento profesional, su prestigio como tal y características más intangibles como pueda ser la simpatía, la confianza que transmite, el feeling con el cliente.

### **Receptor o destinatario**

En este caso el cliente o futuro cliente, tendremos en cuenta las características de los clientes que veremos en el apartado 3.

El receptor puede estar formado por una persona física o un grupo de personas o entidades. Resulta claro que es fundamental el conocer perfectamente las características del receptor para lograr un proceso de comunicación eficaz. La interrelación de los distintos elementos en un proceso de comunicación se encuentra inmerso en un entorno en el cual pueden producirse una serie de interferencias que pueden afectar al proceso

### **Mensaje**

Está formado por los conceptos que el emisor desea transmitir, la elección de este depende de:

- El objetivo del mensaje.
- La estructura del mensaje.
- La frecuencia del mensaje.

El medio Lo constituyen los diferentes canales a través de los cuales se puede transmitir un mensaje.

Los canales pueden dividirse en dos tipos:

- Canales personales, en los que la comunicación es directa entre el receptor y el emisor.
- Canales indirectos o impersonales, son aquellos en los que no existe contacto directo entre emisor y el receptor. Suelen ser medios de comunicación, redes sociales, flyers etc.

Según sea el proceso a través de canales personales o impersonales, pueden existir diferentes complicaciones de diversa índole, pero en cualquier caso se deberá:

- Detectar y tomar medidas correctoras, gestionándolas en la medida posible para que no afecten al proceso.
- Evitar en cualquier caso ser nosotros mismos, como emisores, los creadores de estas interferencias.

Debemos de observar una serie de normas fundamentales que nos ayudarán a establecer un buen proceso de comunicación, como son:

- La comunicación debe de ser sencilla.
- Lenguaje claro, adaptado a las características del receptor.
- Ir al grano, el tiempo es escaso y muy valioso.
- Hablar sobre temas realmente importantes, no desperdiciar los recursos
- Utilizar la voz de forma modulada (sugestiva, agradable dinámica,)
- Estar conscientes del ambiente en el cual se va a realizar el proceso y gestionarlo.
- Estar preparados para imprevistos.
- Escuchar de forma activa y asertiva.
- Establecer un proceso de Feed - Back, cada mensaje debe ser acorde a la respuesta recibida de parte del receptor.

La comunicación verbal y la no verbal en los establecimientos de restauración, tenemos diferentes formas de comunicarnos. Comunicación oral La base de la relación entre el personal y el cliente, comunicación a través de la palabra que empleamos entre ambas partes, para obtener un resultado positivo.

La no verbal es más sutil y en ocasiones muy significativa, a través de nuestra expresión, posturas, ademanes, los clientes son muy susceptibles de captar este tipo de comunicación, por lo que tenemos que presentar en todo momento una correcta formación no verbal.

No podemos estimular en los empleados actitudes de soberbia a falta de empatía con los clientes, o expresiones de suficiencia ante un cliente complicado. Cada cliente es diferente, debemos ofrecer una atención adaptada y personalizada para cada tipo de cliente. Hemos de adaptarnos a nuestro interlocutor.

Para ofrecer una comunicación con éxito:

- Comprender lo que quiere el cliente.
- Que el cliente entienda nuestro mensaje.



Otros aspectos importantes para tener presente en toda comunicación son:

- Los gestos y los tonos de palabra.
- El cliente es el importante, nosotros solo le acompañamos en su proceso, no caeremos en egocentrismos personales.
- Huiremos de reproches o recriminaciones al cliente.
- Evitar el emplear coletillas en nuestro proceso de comunicación.
- Nos mostraremos serios, pero con simpatía.
- Mantener siempre la mirada al cliente.
- Modular la voz.
- Siempre que sea necesario repetir los mensajes importantes.
- Utilizar silencios iniciales y a lo largo de la comunicación, sobre todo cuando habla el cliente.
- Cambiar de tema antes de entrar al trato de objeciones.

## LA IMPORTANCIA DE LA IMAGEN EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

Imprescindible cuando estamos en el puesto de trabajo mostrar una imagen personal adecuada, en consonancia a las normas del establecimiento y a la tipología de cliente con los que trabajamos. El cliente debe encontrarse cómodo.

Siempre debemos de ponernos en el lugar de nuestro cliente y crear el clima adecuado para que se encuentre cómodo y conseguir ganar su fidelización.

Evitar todo aquello que produce en el cliente un efecto distinto o contrario o negativo sobre lo que queremos conseguir. Como, por ejemplo:

- Un gesto.
- Una actitud.
- Una expresión.
- Una situación incómoda.
- Una circunstancia desfavorable.

Tocar al cliente. Los clásicos golpecitos en el brazo o en la espalda Elocución y dicción.

Al recibir al cliente con una buena presentación personal, sonrisa, amabilidad y buena educación nos marcaremos los siguientes objetivos:

- Causar buena impresión.
- Crear un clima agradable.

## 5.3. GESTIÓN DE SUGERENCIAS Y APORTACIONES DE LOS CLIENTES.

**“UNA QUEJA ES UN TESORO, ES UNA OPORTUNIDAD QUE NOS DA EL CLIENTE INSATISFECHO PARA MEJORAR Y CAPTAR SU ATENCIÓN ”**

**“ES DIFÍCIL TENER UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD PARA CAUSAR UNA PRIMERA BUENA IMPRESIÓN A NUESTROS CLIENTES”**

A la hora de tratar las reclamaciones tendremos en cuenta:

- Escucha proactiva. Dejar que el cliente exponga su punto de vista y los motivos que le inducen a quejarse.
- Tener en cuenta y respetar la atención al cliente. Anotar en un papel todos los datos aportados por el cliente (caso de ser necesario), mostrando interés por sus opiniones.
- Implicación y compromiso. Si la reclamación tiene solución, comprometerse con el cliente indicándole las medidas adoptadas, el tiempo y el plazo de ejecución.
- Realizar el seguimiento oportuno para que se solucione la reclamación, en caso de que no seamos nosotros directamente los encargados de hacerlo.

En ningún caso debemos:

- Evitar la responsabilidad.
- No asumir la culpa o el error desviándolo hacia otras personas o situaciones.
- Responder con falta de empatía, sin escucha activa y agresividad, aun cuando el cliente no tenga buenas formas no debemos actuar de igual forma.

### **EL CLIENTE NO TIENE SIEMPRE RAZÓN, PERO TIENE “SU RAZÓN ”**

El factor fundamental en la atención personalizada al cliente lo ejerce principalmente el personal, en concreto, aunque no de forma exclusiva el personal de sala, aunque la empresa ha de marcar las estrategias , procedimientos y protocolos en esta materia . Si la empresa no tiene bien organizada la filosofía en relación con a la atención, lo más probable es que los resultados obtenidos no sean satisfactorios.

Si los trabajadores tienen todos los medios para realizar su trabajo, pero no tienen el poder para tomar decisiones, el servicio será defectuoso, si el empleado que atiende a los clientes tiene que consultar todas y cada una de las decisiones que haya que tomar al superior se producirán demoras y una mala atención.

A la gestión de las quejas, reclamaciones y sugerencias de nuestros clientes, tenemos que prestarle especial interés, un cliente descontento, además de ser una oportunidad de venta perdida, seguramente sea un altavoz en negativo sobre nuestro producto, por lo que la gestión de estas y además con éxito merece toda nuestra implicación y saber hacer. Un cliente satisfecho se convierte en un cliente fiel, nuestra mejor publicidad es la que ejercen los clientes satisfechos, además con un coste mínimo.

A la hora de abordar la resolución de quejas por parte de los clientes las dividiremos en cuatro fases:

### Fase 1.

Manejo de la situación y emociones por parte del empleado y del cliente. En esta primera fase, donde el empleado recibe la queja, lo primero que tenemos que transmitir es un clima que nos conduzca a la resolución del problema, tenemos que tomar como protagonista a nuestro cliente, el empleado mantendrá una actitud proactiva, trabajando en primer lugar los aspectos emocionales de la queja, ese primer contacto es vital para la resolución del problema deberemos:

- Crear una atmósfera de colaboración, no de enfrentamiento con el cliente.
- Dejaremos hablar al cliente, importante, sin interrumpirle, tratar de que se calme si está nervioso.
- Transmitir en todo momento nuestra intención de solucionar el problema.

### Fase 2.

- Tratamiento del problema, deberemos:
  - Identificar el problema.
  - Resolver el problema.
  - Pasar a un cargo superior si no hemos tenido éxito.
  - Cerciorarnos que el cliente queda satisfecho con la resolución de la queja.

En esta fase, tenemos que definir cual es el verdadero problema causante de la reclamación del cliente y buscar la solución lo antes posible, en este momento debemos mostrar total eficacia, no discutir con el cliente, todo lo contrario, seguir mostrando empatía hacia el y la mejor forma es solucionándole la reclamación de forma positiva.

En el caso que el personal que ha recibido la queja no sea capaz de solucionar el problema, esta deberá ser abordada lo antes posible por un cargo superior de

la empresa.

Para terminar con la incidencia solucionada, deberemos verificar fehacientemente que el cliente esta totalmente satisfecho con la reclamación.

### Fase 3.

Es el momento, una vez verificada la resolución del conflicto, agradecer al cliente por su queja, despedirnos de el, invitándole a que vuelva a visitarnos, volviéndole a agradecerle la oportunidad de mejora que nos aporta. nos despediremos del cliente de forma correcta y hacer un seguimiento posterior para comprobar que realmente está satisfecho.

De forma interna deberemos crear un protocolo de gestión de quejas en el que incluiremos el seguimiento de las mismas para asegurarnos que las soluciones propuestas son llevadas a la práctica en la forma y en el tiempo estimado. llevaremos un control numérico, cuantitativo y clases de quejas emitidas por los clientes con el objetivo de tener los datos suficientes para poder tomar decisiones con antelación para que las quejas más recurrentes no se vuelvan a producir.

### Fase 4.

Fase de aprendizaje, deberemos analizar las causas, crear la dinámica de mejora y trabajar para minimizar el número de quejas.

Como ya hemos indicado deberemos crear un protocolo de quejas que nos permita cuantificar y sobre todo poder reaccionar con eficacia lo antes posible.



