

# **GESTIÓN DE LA RESTAURACIÓN**

Universidad Nacional del Comahue

Vice - Rectora

Prof. Teresa P. VEGA a/c.

Buenos Aires 1400 - (8300) Neuquén

Tel: (0299) 4490363 / Fax: (0299) 4490301

sprector@uncoma.edu.ar

Secretaría de Extensión Universitaria

Abog. Juan José PILOTTO

Tel: (0299) 4490328

secunc@uncoma.edu.ar

Editor responsable: Luis Alberto NARBONA

Tel: (0299) 4490300 - Int. 617

educ@uncoma.edu.ar

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio, sin el permiso expreso de **educ**.





Universidad Nacional del Comahue

**GESTIÓN DE LA RESTAURACIÓN**  
**Lorenna Lombardo**

**educó**

**Editorial de la Universidad Nacional del Comahue**  
Neuquén - 2009

## GESTIÓN DE LA RESTAURACIÓN

Lorenna Lombardo

Lombardo, Lorenna

Gestión de la restauración. - 1a ed. - Neuquén : EDUCO -  
Universidad Nacional del Comahue, 2009.

106 p. ; 21x15 cm. - (Crestomatías. Servicios turísticos)

ISBN 978-987-604-140-9

1. Turismo. 2. Gestión Turística. I. Título  
CDD 338.479 1

### **CRESTOMATÍAS**

Área: Servicios Turísticos

Colección dirigida por *LILIANA FALCONE*

Diseño de tapa: *ENZO DANTE CANALE*

Impreso en Argentina - Printed in Argentina

©- 2009 – **Educo** - Editorial de la Universidad Nacional del  
Comahue

Buenos Aires 1400 – (8300) Neuquén – Argentina

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| EVOLUCIÓN DE LA RESTAURACIÓN                                      | 9  |
| De la tradición a la nueva cocina                                 | 9  |
| ASPECTOS GENERALES DE LA RESTAURACIÓN                             | 15 |
| ¿Qué es la gastronomía?   | 19 |
| ¿Por qué el restaurante es una organización?                      | 19 |
| TIPO DE SOCIEDADES QUE PUEDE CONFORMAR UN RESTAURANTE             | 23 |
| TIPOS Y CATEGORÍAS DE ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS              | 26 |
| ÁREAS FUNCIONALES EN LA RESTAURACIÓN                              | 30 |
| ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA INSTALACIÓN DE UN RESTAURANTE     | 41 |
| Oportunidad de mercado  | 42 |
| Área del mercado de la comunidad                                  | 42 |
| Determinar el “concepto” de restaurante                           | 43 |
| Local y equipo  | 45 |
| Diseño del local  | 46 |
| Cada cosa en su lugar   | 49 |
| LA CALIDAD EN LA RESTAURACIÓN                                     | 51 |
| Dimensiones y atributos de calidad en el servicio de restauración | 56 |
| Calidad del personal en contacto en la restauración               | 57 |

|  |     |
|--|-----|
| La diferenciación como estrategia de calidad   | 62  |
| MEDICIÓN DE RESULTADOS EN EL RESTAURANTE   | 68  |
| El cuadro de indicadores de control como herramienta de análisis de resultados       | 68  |
| ¿Qué es un indicador?  | 68  |
| Tipos de indicadores   | 69  |
| Cómo implementar un cuadro de indicadores de control                                 | 70  |
| Esquema general para la implantación y el seguimiento de los indicadores definidos   | 71  |
| Ejemplos de indicadores  | 73  |
| ASPECTOS GENERALES DE LA RENTABILIDAD DE UN RESTAURANTE                              | 76  |
| Precios iniciales  | 77  |
| Costos ocultos   | 78  |
| Otros costos   | 80  |
| MARCO LEGAL DE LA RESTAURACIÓN: CÓDIGO ALIMENTARIO (LEY 18-284/69 – DECRETO 2126/71) | 85  |
| BIBLIOGRAFÍA   | 104 |

## GESTIÓN DE LA RESTAURACIÓN

Según la estructura curricular general, el módulo “Gestión de la Restauración se ubica en el segundo nivel de la carrera, que centra su interés en las *competencias básicas necesarias para la intervención en empresas de servicios*. En él se hace hincapié en el desarrollo de habilidades de operación y gestión de diferentes clases de empresas turísticas.

En esta asignatura en particular, la gestión de la restauración tendrá como eje central conocer los procedimientos operativos y de gestión en el ámbito de la gastronomía.

Actualmente, el sector de la restauración ha aumentado debido a los cambios en el estilo de vida: más comida fuera de casa, más turismo y ocio gastronómico, etc. Esta constante evolución y la fuerte competencia, hace cada día más necesaria la profesionalización del sector.

Se pondrá mucho énfasis en generar la capacidad, en el alumno, de ver a la empresa de la restauración de una manera sistémica y contingente, a fin de alcanzar el nivel de competitividad necesario para desenvolverse en un mundo globalizado y en la necesidad de la supervivencia de las empresas en las que se desenvuelva. Dicha supervivencia requerirá no sólo un acabado conocimiento de los actuales servicios, sino también una actitud de innovación permanente, teniendo en cuenta al cliente como base de este sistema.

Lo distintivo del Técnico Universitario en Empresas de Servicios Turísticos es la formación para el desarrollo de capacidades para organizar, dirigir y ejecutar tareas inherentes a las diferentes áreas funcionales de las

empresas de servicios turísticos que corresponden a su perfil profesional, juntamente con competencias contextuales, que lo hacen capaz de analizar la realidad en la que debe actuar y elaborar propuestas alternativas ante las situaciones cambiantes que tiene que enfrentar.

Esas competencias contextuales exigen, a su vez, procesos reflexivos permanentes, confrontando distintas perspectivas de análisis para develar contradicciones y conflictos. En función de ello, la asignatura resignificará los contenidos brindados por las primeras materias de la carrera, articulando estos contenidos con los procedimientos operativos, las herramientas principales para la gestión del sector de la restauración.

Lorena Lizi Lombardo

Profesora Adjunta

A cargo asignatura Gestión de la Restauración

Carrera: Tecnicatura en Empresas de Servicios Turísticos



# EVOLUCIÓN DE LA RESTAURACIÓN

## De la tradición a la nueva cocina

Cada época tiene su gastronomía. El mundo grecorromano y luego los galos, a quienes los romanos además transmitieron ciertas costumbres de una cocina más sutil, conocieron especialidades gastronómicas. El mundo oriental contribuyó al refinamiento del gusto. Marco Polo<sup>1</sup> llevó las pastas de China a Italia y se serviría de ellas como elemento de una nueva ciencia culinaria de la que hoy en día conocemos su éxito.

En el umbral de la Edad Media, Carlomagno<sup>2</sup> tuvo un gran papel en el arte de la mesa, porque favoreció el desarrollo de las legumbres y los árboles frutales en la Ile-de-France y el valle del Ródano.

Guillaume Tirel, primer cocinero del rey Carlos V<sup>3</sup>, es promovido, bajo Carlos VI<sup>4</sup>, a "*maestre*<sup>5</sup> de las provisiones de las cocinas". Los especialistas en la materia admiten que él creó la gastronomía francesa al final del siglo XIV. Es conocido por su obra *Le viandier* (entre 1373 y 1392). "La cocina se expresa por medio de las cacerolas; la gastronomía, por los libros"; escribió

---

<sup>1</sup> **Marco Polo** (1254-1323). Navegante y explorador veneciano que, entre sus numerosos viajes, fue a China, en la que permaneció 17 años como gobernador de una provincia, nombrado por el Gran Kan. De regreso a Italia, trajo las pastas, que son un invento chino.

<sup>2</sup> **Carlomagno** o **Carlos I** (742-814). Rey de Francia, que durante los 46 años de su reinado construyó un Imperio que abarcó los territorios de las actuales Francia, Italia, Alemania, Austria y Hungría, con el que intentó restaurar el antiguo Imperio Romano de Occidente.

<sup>3</sup> **Carlos V**, el Prudente (1337-1380). Rey de Francia, de la dinastía Valois.

<sup>4</sup> **Carlos VI** (1368-1422). Rey de Francia, de la dinastía Valois.

<sup>5</sup> **Maestre** maestro o jefe de cocina-cargo más alto en la cocina

Jean Desmur; se trata del espíritu que reina en esta época en torno a la cocina francesa y sus fastos<sup>6</sup> gastronómicos.

El Renacimiento<sup>7</sup>, con Catalina de Médicis<sup>8</sup>, aporta un cierto refinamiento. El refinamiento de los manjares ya no es la única preocupación de los señores; el placer por el gusto está en las costumbres. Es en esta época en la que se dedican mil cuidados a la decoración de la estancia, de la mesa: los cubiertos, los platos esmaltados y la cristalería de Venecia reflejan esta calidad de la mesa, a la que se han de unir los conciertos durante la comida. Pero será necesario esperar al siglo de Luis XIV<sup>9</sup> para que la cocina alcance un refinamiento al que aún no había llegado. Es cierto que se habla también de la "Sociedad de los Glotones", ya que las comidas eran copiosas. Pero si la cocina se va refinando cada vez más, no es menos sofisticada. Luis XIV será el digno representante de una cocina de *gourmet*.

La primera obra de cocina moderna aparece en Londres en 1733, bajo el título *The Modern Cook*, del chef

---

<sup>6</sup> **Fastos.** Esplendores, fiestas.

<sup>7</sup> **Renacimiento** (siglo XVI). Se llama así al primer período de la Edad Moderna (siglos XVI al XVIII), que sucedió a la Edad Media (siglos V al XV). Fue un movimiento europeo en el que florecieron las artes y las ciencias, cuyo centro fue Italia, con el liderazgo de las ciudades de Florencia y Venecia. Se lo llamó así porque "renacieron" los principios estéticos de la antigüedad clásica grecolatina.

<sup>8</sup> **Catalina de Médicis** (1519-1589). Reina de Francia (nacida en Florencia), hija de Lorenzo de Médicis, rica banquero florentino que fue uno de los mayores impulsores del arte del Renacimiento.

<sup>9</sup> **Luis XIV** (1638-1715). Rey de Francia bajo cuyo reinado, uno de los más extensos de la historia, florecieron las artes y las letras que le dieron a Francia hegemonía espiritual. Por su esplendor e influencia en el resto de Europa, al siglo XVII se lo llamó "el siglo de Luis XIV".

Lord Chesterfield. En 1735 se publica en La Haya una edición francesa.

La Revolución Francesa<sup>10</sup> trajo consigo la sobriedad, pero los emigrados llevaron al extranjero la fama de la cocina francesa.

Desde el principio del siglo XIX, la aparición de la industria<sup>11</sup>, el desarrollo de los transportes<sup>12</sup> y el conocimiento de las costumbres extranjeras<sup>13</sup> dieron un nuevo tono a la cocina francesa. Es la “edad de oro” de la gastronomía y la de los gastrónomos: Talleyrand, Grimod de La Reyniere, Carême y, sobre todo, Brillat-Savarin, autor de la celebre obra *Fisiología del gusto*, en la

---

<sup>10</sup> **Revolución Francesa** (1789). Revolución que, bajo los principios de libertad, igualdad y fraternidad, destruyó la monarquía, unificó jurídicamente a Francia e implantó la República (aunque duró muy poco). La Asamblea Constituyente nacida de la revolución, el 27 de agosto de 1789 aprobó la Declaración de Derechos del hombre y del ciudadano, en la cual se exponían los principios en que debían fundarse las nuevas instituciones francesas.

<sup>11</sup> **Aparición de la industria**. Si bien, en rigor, se puede decir que el primer hombre que estrelló una piedra para utilizarla como cuchillo tuvo actividad industrial, en sentido restringido se habla de industria desde el momento en que un conjunto de circunstancias (existencia de materias primas, invento de técnicas eficaces, disposición de una gran fuente de energía –el vapor-) permite, a un núcleo económico, producir productos en cantidades que superan su consumo. Esto se produce en Inglaterra entre 1750 y 1820, y es considerado como el mayor cambio socioeconómico y cultural de la historia, al que se le dio el nombre de **Revolución Industrial**.

<sup>12</sup> **Desarrollo del transporte**. La tecnología del vapor desarrollada a partir de la Revolución Industrial comenzó con las máquinas de vapor para sacar el agua de los socavones de las minas de carbón, pero luego se aplicaron esos principios de funcionamiento al ferrocarril y, casi inmediatamente, la navegación recibió los frutos de esa tecnología y aportó lo suyo, porque posibilitó luego el desarrollo de las turbinas de vapor, cuyos principios de funcionamiento fueron reutilizados para la producción de energía eléctrica, ya a fines de siglo XIX, tiempo en que el petróleo ya había sido descubierto y, lentamente, se iba abriendo camino como fuente de energía.

<sup>13</sup> El desarrollo del transporte –sobre todo la navegación- permitió la realización de viajes más asiduos y más largos, por medio de los cuales los países industrializados se pusieron en contacto frecuente con culturas casi desconocidas hasta el momento.

que se aborda por vez primera el problema de la dietética, incluso antes de que se le hubiera dado nombre.

El gran período de la cocina francesa del siglo XIX se extenderá hasta la guerra de 1914<sup>14</sup>. El siglo XX ha visto desvanecerse, entre otros, los talentos de Nignon (autor de la obra *Elogios de la cocina francesa*), de Augusto Escoffier (muerto en 1935, a la edad de 89 años) y de Próspero Montagné (muerto en 1948). La restauración tradicional vivió todavía entre las dos guerras.<sup>15</sup> Sin embargo, esta cocina tan elogiada, poco adaptada a la vida de nuestros contemporáneos, perderá poco a poco su resplandor.

A partir de la Segunda Guerra Mundial, hay tres cambios capitales que preocuparon a restauradores y cocineros:

1. Las comidas que se servían tradicionalmente se consideran demasiado pesadas y poco compatibles con la vida social y profesional a la que se honra en la sociedad de consumo.

2. El coste de los artículos alimenticios y de la mano de obra obliga tanto a cocineros como a restauradores, a revisar fundamentalmente su concepto de la restauración. A este respecto, es útil recordar la influencia de las cadenas hoteleras norteamericanas en el campo de la gestión de la restauración en Europa.

3. Las comidas se toman fuera del hogar, especialmente la del mediodía.

---

<sup>14</sup> **Primera Guerra Mundial** (1914-1918).

<sup>15</sup> **Período de entreguerras**: desde la finalización de la Primera Guerra Mundial (1918) hasta el inicio de la Segunda Guerra Mundial (1945).

En la actualidad, *chefs* de cocina tales como Robuchon, Loiseau, seguidos de los hermanos Troisgros, Girardet, Bocuse, Vergé, Guérard y otros, forman una nueva ola de gastrónomos preocupados por la salud y la belleza que puede aportar el arte culinario, mientras se mantiene el gusto propio de cada carne, pescado, legumbre o fruta utilizados en la preparación de un manjar. Curnonsky, gastrónomo único de este siglo, muerto en 1956, decía:

"La cocina es cuando las cosas tienen el gusto o sabor de lo que son."

Esta "nueva cocina" de los grandes *chefs* se populariza, en el caso de algunas especialidades, a través de los *fast-foods*<sup>16</sup>, los productos deshidratados, las *convenience foods*<sup>17</sup>, en una palabra, a través de la cocina industrial, cocina que goza de un renombre sin precedentes.

No estamos lejos de pensar que las grandes industrias norteamericanas decidirán lo que comeremos mañana. No podemos ser, de ninguna forma, indiferentes a su desarrollo, ya que es muy cierto que influyen considerablemente por sus descubrimientos, su tecnología y su *marketing*, en el gusto, la moda y, en el caso de los hoteleros y restauradores, la gestión. La mayoría de los consumidores tiene tendencia a acudir, hoy en día, a la parte alta o baja de la gama de los productos, abandonando un poco la parte media, al contrario que

---

<sup>16</sup> *fast foods*: comidas rápidas.

<sup>17</sup> *Convenience foods*: cocina adaptada a la hora del día: por ejemplo con ingredientes sanos, liviana, en función del pedido del cliente debido a alguna enfermedad o prohibición de comer algún alimento determinado

la hostelería y las cadenas hoteleras, lo que puede parecer bastante paradójico.

De aquí en adelante, podemos, paralelamente al desarrollo de la cocina industrial italiana y china, asociar los tipos de restaurante que tienen más posibilidades de desarrollarse:

- la restauración de los *snacks*,
- la restauración de los *fast-foods*,
- la restauración diferida, esencialmente la de los transportes,
- la restauración de los lugares de ocio,
- la restauración colectiva, la de las escuelas, hospitales y similares.

## ASPECTOS GENERALES DE LA RESTAURACIÓN

Por lo general, cuando surge la idea de establecer una empresa restaurantera, solamente se tiene en cuenta el monto de la inversión, pues se lo considera un negocio que no requiere mayores conocimientos; sin embargo, durante las actividades de apertura y, más tarde, en el periodo de operación, se comprende la magnitud real de la problemática del restaurante y lo que inicialmente se creía sencillo se vuelve complejo. Desafortunadamente, resulta una experiencia dolorosa cuando la empresa se encuentra en una posición financiera raquítica, derivada del desconocimiento del giro de la actividad comercial o del mercado.

Cualquier persona que cocine bien puede considerar fácil establecer un restaurante, pero así, también, le será fácil cerrar o fracasar; normalmente, se teme instalar una fábrica de calzado o poner en marcha una empresa de fundición, pero al establecimiento de un negocio de alimentos se le resta la importancia que realmente merece. William B. Correl, de la Universidad de Nueva York, afirma: *“En la fundación de una empresa se ponen las esperanzas y las ambiciones de sus organizadores y, en la mayoría de los casos, un capital ganado con mucho trabajo”*. A pesar de esto, la fundación de nuevas empresas es, muchas veces, un fracaso económico. Unas fracasan por completo y otras producen pérdidas que, aunque no las llevan a la quiebra, son grandes. Gran parte de estas pérdidas podrían evitarse porque proceden de la falta de conocimientos para organizar y dirigir la empresa.

La industria gastronómica ha experimentado ya en carne propia la sentencia de Correl, pues ha crecido de

forma desordenada y arbitraria y ha sufrido pérdidas por falta de conocimientos de organización y dirección del negocio; la administración suele ser incipiente y empírica; pocas veces se cubren las necesidades de mercadotecnia, producción, recursos humanos y finanzas, y cuando se hace, se aplican métodos y modelos inadecuados.

El ritmo de vida que actualmente llevan los seres humanos, particularmente los habitantes de las grandes urbes, ha provocado cambios en la mayoría de las actividades cotidianas que desempeñan. Los avances tecnológicos y las alteraciones en las costumbres contribuyen a que los hábitos de antaño hoy se hayan modificado: el hogar, la oficina, las fábricas, las instituciones educativas e incluso los centros sociales se han visto resentidos por la variación en la conducta del hombre.

Los negocios no escapan a la modernización y la gastronomía, como entidad generadora de recursos, no puede ni debe desligarse del progreso y desarrollo que significa vivir en los albores del siglo XXI, aun cuando la restaurantería significa el último bastión de empresarios independientes: pocos negocios proporcionan hoy la oportunidad de iniciarse tan fácilmente y con un capital comparativamente pequeño, en el que los resultados de éxito o fracaso se vean con tanta rapidez.

El negocio de servicio de alimentos y bebidas ha sentido como nunca antes el impacto del comportamiento del consumidor, lo que ha contribuido al acelerado crecimiento de esta rama con toda la gama de pros y contras: competencia desmedida y un alto grado de complejidad en su operación, contra una rápida recuperación de la inversión y liquidez inmediata, que hasta hace unos años eran exclusivas de los grandes



restaurantes.

Sin embargo, este giro muestra un paulatino avance y proceso de adaptación al cambio y en su medida se comprende la importancia del acercamiento a las actividades gerenciales para lograr una sólida estructura financiera mediante ajustes continuos en su operación. Los propietarios de establecimientos de alimentos y bebidas no sólo deben constituirse con el mejor equipo de cocina o tener al mejor *chef*, sino que, además, deben adecuarse a los modernos métodos de trabajo examinando constantemente el desempeño de la fuerza laboral, evaluando los resultados de acuerdo con los objetivos originalmente planteados, teniendo siempre en mente que la industria gastronómica necesita una constante revitalización.

El concepto de restaurante ha cambiado; ahora se le considera como una verdadera organización profesional, con recursos técnicos, humanos, materiales y financieros que deben ser administrados adecuadamente, valorando la importancia de las actividades de finanzas, producción y mercadotecnia. Quienes se han adaptado al cambio entienden el acercamiento al consumidor, saben de sus necesidades y deseos, captan que la gente va a los restaurantes no sólo para satisfacer su apetito, sino también su autoestima, su autorrespeto, la confianza en sí mismo y sus necesidades de prestigio; conocen la teoría de Abraham Maslow que asegura que el ser humano es un animal de necesidades que requiere siempre cosas nuevas y, una vez que ha satisfecho una necesidad, aparece otra en su lugar, yendo desde sus necesidades de estabilidad y seguridad hasta las de satisfacer el ego y realizar sus deseos sociales y personales.

Como dice Carlton Varney Jr., para equilibrar lo

"económicamente prudente", lo "funcional" y lo estético en la relación del cliente con el restaurante, debe darse el mensaje de "encontrarse en casa" o, por el contrario, "no estar en casa", gozar de un acontecimiento especial. Además, la comida debe satisfacer la vista, el olfato, el oído y el gusto del comensal para disfrutarla; así lo manifiesta Jack Lessman.

Resulta evidente que la mercadotecnia, por medio de la investigación de mercados, en la actualidad, significa una ventaja si se utiliza en beneficio de la empresa, así como el aprovechamiento de las finanzas para el manejo adecuado de los recursos económicos. En estos dos últimos aspectos -mercadotecnia y finanzas- existe un rezago por cubrir; sin embargo, el avance -aunque lento- se está produciendo.

En el aspecto operativo, se ha manifestado una mayor preocupación. La mayoría de los restaurantes expresan haber tenido problemas en las mismas áreas:

- Compras
- Recepción de mercancía
- Almacenaje
- Elaboración de los alimentos
- Servicio

El grado de control que se tenga sobre estas áreas será de vital importancia para la empresa, ya que de ello dependerá su éxito o su fracaso. La supervisión debe ser constante y mantenerse en todos los niveles, se deben realizar frecuentes inspecciones y continuas verificaciones sobre cada operación por separado: control de temperaturas, técnicas de almacenaje, trato con proveedores, control de calidad, detectar cuando los

renglones de ingresos por venta de alimentos y su costo no cumplan con los porcentajes requeridos, planear el adecuado balance entre el menú y los estándares de compras. Se debe supervisar la operación en la cocina y verificar el trabajo en esa área mediante constantes inspecciones, presentarse en cualquier parte donde el trabajo no se coordine con otros departamentos, ser capaz de detectar el dinero y el tiempo que se están desperdiciando. Desafortunadamente, ejemplos de desperdicio se presentan a diario.

### *¿Qué es la gastronomía?*

La gastronomía ha sido definida por la UNESCO<sup>18</sup> como “un conjunto de creaciones que emanan de una comunidad cultural fundada en la tradición y por el que un grupo social reconoce su identidad.”

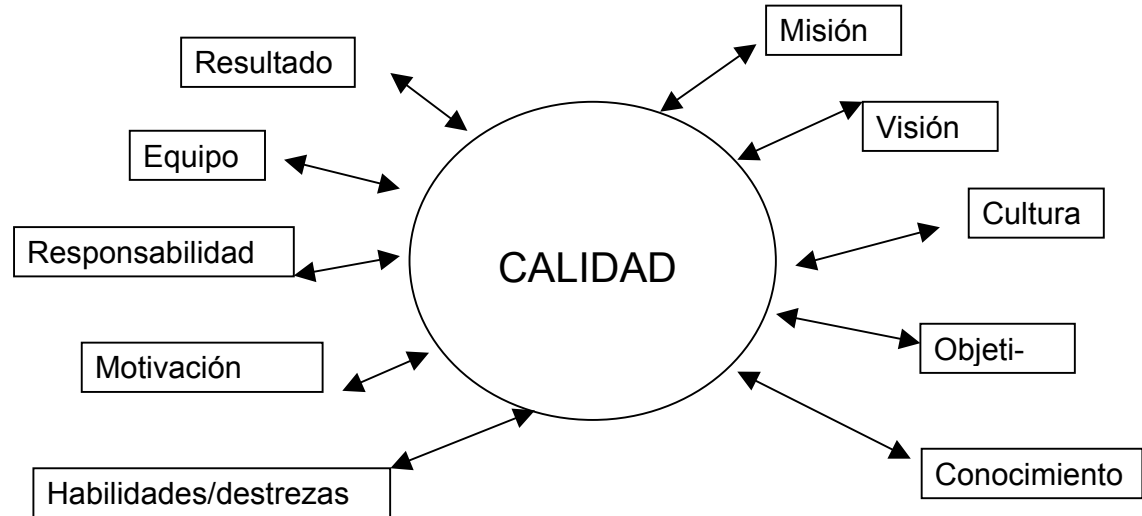
### *¿Por qué el restaurante es una organización?*

Porque cuando hablamos de organización nos estamos refiriendo a un sistema social permanente, que trata de alcanzar objetivos determinados, con la colaboración coordinada de sus miembros, en un ambiente de estabilidad y con un clima que permita la mejor eficacia y eficiencia de todos.

---

<sup>18</sup> UNESCO. Sigla de United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (Organización Educativa, Científica y Cultural de las Naciones Unidas). Se dedica al progreso de la enseñanza (en particular a la primaria en los países menos desarrollados) y fomenta el intercambio cultural entre los países. Fue fundada en 1946 y su sede está en París.

**Gráfico 1: Indicadores del restaurante como empresa**



Fuente: Jesús Felipe Gallego-“Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes”

Con esta base, la empresa puede generar una organización en la que los trabajadores se integren en un proyecto de empresa -grande, mediana o pequeña- que puede ser estimulante para ellos.

La *misión, la visión y la cultura* son los elementos *soft* de la empresa ya que su objetivo es decir *quiénes somos, hacia dónde vamos y cuáles son los valores por los que nos distinguimos*.

Los *objetivos* representan lo que queremos conseguir y todos los deben conocer. Un objetivo tiene valor cuando se puede medir, comparar, etc., es decir, son los retos transformados en cifras.

*Conocimientos, habilidades y destrezas*. Podemos considerarlos como el cerebro de la empresa que permite la creatividad, el buen hacer y la profesionalidad. Son la materialización del “saber ser y del saber hacer”.

La *motivación* es el estímulo que anima a cada persona que trabaja en el restaurante en su actividad de todos los días. La misma no solo se remite al aspecto económico sino que también tiene que ver con el buen clima laboral, la participación, una buena comunicación, la facilidad para el desarrollo personal, etc.

La *responsabilidad* tiene que ver con que cada persona debe asumir en plenitud el trabajo que realiza. Cada una de las personas que trabaja en la empresa tiene que ser responsable de sus actuaciones, cualquiera sea su nivel o tipo de trabajo.

El *equipo* está formado por cada persona que trabaje en el restaurante. Cada proceso se desarrolla a través de un grupo de personas que pueden estar en diferentes unidades de producción y de servicio. El equipo lo forman el que lava la vajilla, el que atiende al cliente, el que realiza las

compras.

Los *resultados* son los que se alcanzan para compartir beneficios de todo tipo en la proporción más equitativa para que el trabajador se sienta parte de un proyecto.

## **TIPO DE SOCIEDADES QUE PUEDE CONFORMAR UN RESTAURANTE**

### **Propietario único**

Propietario/a único es la forma más simple para registrar el negocio, aún así tiene desventajas para dueños de pequeñas empresas. Si el negocio tiene dificultades financieras, los acreedores podrían buscar y retener las propiedades personales del dueño; por lo tanto, el crédito personal puede ser afectado de manera adversa.

### **Compañía en Sociedad**

Una sociedad general consiste en un contrato entre dos o más individuos asociados como co-propietarios de un negocio, cada uno responsable por sus propias acciones al igual que por las de su socio. De acuerdo al contrato, todos los socios son personalmente responsables de la deuda asumida en nombre del negocio, sin importar cual de los socios contrajo la deuda. Los bienes personales dejan de ser propiedad del individuo al ceder/los al negocio y pasa a ser propiedad de dicho negocio.

### **Compañía de Sociedad Limitada**

Una Sociedad Limitada es una organización formada por un socio general, que administra el proyecto, y socios limitados, quienes invierten capital pero tienen responsabilidad limitada, no están involucrados en el manejo diario y generalmente no pueden perder más que el capital que han invertido. La Sociedad Limitada se aplica generalmente a empresas de bienes raíces.

### **Sociedad con Responsabilidad Limitada**

Mientras los socios estén registrados como una Sociedad con Responsabilidad Limitada (SRL) bajo la sección específica del Acta de Asociación General, al surgir actos ilegales por descuidos, mala conducta o negligencia, ellos no serán responsables de las deudas, obligaciones o cobros.

### **Compañías o Sociedades con Responsabilidad Limitada**

Una compañía o Sociedad con Responsabilidad Limitada es la forma no-corporativa de hacer un negocio, que proporciona a sus dueños una responsabilidad limitada. Es propia para cualquier tipo de empresa comercial, excepto bancos y compañías de seguros, para los cuales esta modalidad está prohibida por estatuto.

### **Corporación**

Una corporación es una entidad separada del dueño o dueños; por lo tanto, es solamente responsable legalmente por las acciones y deudas del negocio. Si la corporación tiene dificultades financieras, los acreedores del negocio pueden buscar y retener las propiedades de los accionistas; por lo tanto, el crédito personal puede ser afectado de manera adversa. El manejo correcto de una corporación legal y financiera asegura la protección de sus obligaciones y deudas. Las desventajas de una corporación son los dobles impuestos: quiere decir que la corporación deberá pagar impuestos sobre las ganancias / ingresos netos y los accionistas deberán pagar impuestos sobre los dividendos / ingresos netos.

La Corporación no paga impuestos sobre sus ganancias. Por el contrario, la renta y los costos son



divididos entre los accionistas, quienes después lo reportan en sus propias declaraciones de impuestos. La desventaja de la Corporación es estar limitada a solamente 35 accionistas.

### **Franquicia**

Por lo general, la compra de una franquicia / concesión proporciona el método más estructurado para adquirir un negocio y, como tal, es muy popular para aquellos que tienen suficiente capital para invertir. Las franquicias forman el 70% de las cadenas de restaurantes, pero el porcentaje del propietario varía enormemente entre una corporación y otra.

## TIPOS Y CATEGORÍAS DE ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS

| <i>TIPO</i>   | <i>CATEGORIA</i>         |
|---|--------------------------|
| Restaurantes  | 1, 2, 3,4, y 5 tenedores |
| Establecimientos dedicados a especialidades gastronómicas<br>1-Parrillas<br>2-Pescaderías<br>3- Pizzerías | 1, 2, 3,4, y 5 tenedores |
| Autoservicios   | 1, 2, y 3 tenedores      |
| Cafés   | 1, 2, y 3 tazas          |
| Bares y confiterías   | 1, 2, y 3 copas          |

### **Diferentes clases de restaurantes**

Todos hemos comido en diferentes restaurantes. El nivel del servicio proporcionado, la ubicación, la variedad de precios en el menú y la selección dan una característica peculiar a un restaurante. Sin embargo, la industria de restaurantes utiliza diferentes criterios para clasificar lugares para comer. Un criterio de clasificación para los restaurantes puede ser en tres grupos básicos: 1) servicio rápido, 2) media-escala y 3) alta-escala

Cada uno de estos tipos de establecimientos tiene

diferentes requisitos para su inicio:

**Servicio-rápido (*quick-service*) o restaurantes de comida-rápida (*fast-food*).** Tienen menús limitados, los precios son relativamente bajos, la comida se prepara rápidamente para comer dentro del establecimiento o, con frecuencia, para llevar a casa.

**Media-Escala.** Generalmente, estos restaurantes ofrecen servicio completo a buen precio. En algunos restaurantes de escala-media, los servicios en el mostrador y el servicio en las mesas son limitados. Otro tipo de restaurantes de escala media puede ser un café o una cafetería pequeña. Por lo general, un café o una cafetería tienen horarios y menús limitados. Sin embargo, con frecuencia son lugares de reunión en donde se puede discutir sobre negocios o simplemente leer el periódico.

**Alta-Escala.** Estos restaurantes ofrecen comida fina con servicio completo. Lo primordial es la calidad antes que el precio. También pueden ofrecer comida especializada - como la china, la francesa- y otros alimentos típicos. A menudo, los restaurantes de alta-escala se frecuentan para celebrar ocasiones especiales, como cumpleaños, graduaciones y aniversarios. Banquetes y otros eventos especiales, como recepciones y reuniones, pueden ser programados, si las instalaciones del restaurante son lo suficientemente amplias.

### **Otros criterios de clasificación**

Esta clasificación se hace tomando como base el tipo de comida que sirven, además de su metodología de servicio.

- **Restaurantes de primera (cinco y cuatro tenedores)**
  - Entrada para los clientes independiente de la del personal
  - Sala de espera
  - Guardarropa (en países fríos)
  - Teléfono inalámbrico
  - Comedor con superficie adecuada a su capacidad
  - Aire acondicionado, calefacción y refrigeración
  - Mobiliario y decoración de primera calidad
  - Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros
  - Cocina con cámara frigorífica separada para pescados y carnes, horno, despensa, almacén, bodega, fregaderos y ventilación exterior
  - Personal de servicio debidamente uniformado
  - Cubertería de acero inoxidable.
  
- **Restaurantes de segunda (tres tenedores)**
  - Entrada para los clientes independiente de la persona de servicio
  - Guardarropa
  - Teléfono inalámbrico para el servicio al cliente
  - Comedor con superficie adecuada a su capacidad
  - Mobiliario de calidad
  - Servicios sanitarios independientes para damas (incluye niños) y caballeros
  - Cocina con cámara frigorífica, despensa, almacén, fregaderos, ventilación al exterior
  - Carta en consonancia con la categoría del establecimiento
  - Personal de servicio debidamente uniformado
  - Cubertería de acero inoxidable

- **Restaurantes de tercera (dos tenedores)**
  - Comedor con superficie adecuada a su capacidad
  - Teléfono inalámbrico
  - Mobiliario adecuado
  - Cubertería inoxidable, vajilla de loza o vidrio, cristalería sencilla y mantelería con servilletas de tela o papel
  - Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros
  - Cocina con fregadero con agua caliente, cámara frigorífica o nevera, despensa y extractor de humo
  - Personal de servicio uniformado al menos con chaqueta blanca
  - Carta sencilla
  
- **Restaurantes de cuarta (un tenedor)**
  - Comedor independiente de la cocina
  - Cubertería inoxidable, vajilla de loza y vidrio, cristalería sencilla, servilletas de tela o papel
  - Servicios sanitarios decorosos
  - Personal perfectamente aseado
  - Carta sencilla

## ÁREAS FUNCIONALES EN LA RESTAURACIÓN

Las áreas funcionales del restaurante tienen que ver con lo que en organizaciones de empresas llamamos *estructura*, que define las relaciones de las personas entre sí, los elementos y las actividades que se desarrollan dentro de una organización.

En la *estructura*, se ve la comunicación: los canales y las formas en que la gente se comunica y cómo se agrupan las tareas que cada persona va a realizar. Este último aspecto tiene que ver con lo que llamamos **departamentalizar**, que consiste en agrupar tareas, actividades o funciones sobre la base de un determinado criterio de homogeneidad y de afinidad, para así lograr que la empresa quede estructurada en departamentos o subsistemas menores, especializados, aptos para operar con eficiencia dentro de su especialidad y sujetos a un mecanismo de coordinación que permita la correcta integración del conjunto.

Para el caso de los restaurantes, la forma más comúnmente utilizada de departamentalización es la llamada *funcional*. La misma consiste en agrupar actividades teniendo en cuenta si las "funciones" son o no parecidas, en tanto giren alrededor de un concepto general. Departamentalizar por funciones alcanza mayor especialización y eficiencia. Según este criterio, las principales áreas que debemos tener en cuenta en la restauración son las siguientes:

## **Compra y almacenamiento de alimentos**

El éxito de un restaurante se puede lograr contando con materias primas o productos de calidad que garanticen desde el principio lo que va a consumir el cliente.

El responsable de comprar -sea el propietario, directivo o jefe del departamento- tiene que tener un verdadero conocimiento de todo aquello que va a intervenir en la elaboración de los platos.

Enlazado con la gestión de compras, otra tarea fundamental es la selección de proveedores y la posibilidad de negociación con éstos, que tenga que ver con la calidad, el precio, el servicio y el crédito.

## **Preparación o producción de alimentos**

El personal de esta área es el responsable de elaborar el menú y de preparar los alimentos que se sirven en el restaurante. (Ver “Brigada de Cocina” para tener en cuenta todo el personal que trabaja aquí y sus funciones.)

## **Servicio de alimentos**

El personal de este sector tiene a su cargo la recepción de los clientes, conducirlos hasta la mesa, ofrecer el menú y atenderlos durante su permanencia en el restaurante. (Ver “Brigada de Cocina” para tener en cuenta todo el personal que trabaja aquí y sus funciones.)

## **Servicio de bebidas**

Es responsable de servir las bebidas alcohólicas y de otro tipo. Recomienda en función del plato elegido. (Ver **Brigada de Cocina** para tener en cuenta todo el personal que trabaja aquí y sus funciones.)

## **Brigada de cocina**

Se denomina brigada de cocina a una organización de las tareas jerárquicas en una cocina -por regla general, de grandes cocinas como las de los restaurantes y hoteles- con el objeto de proporcionar una gran cantidad y diversidad de platos. Esta estructura jerárquica en equipo delega responsabilidades a diferentes individuos, de tal forma que se especializan en diversas tareas. Sólo los grandes establecimientos de restauración se pueden permitir una estructura de brigada. El personal que se ocupa de las diferentes tareas es el que indicamos a continuación, de acuerdo al Convenio Colectivo de Trabajo firmado entre UTHGRA (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina) y FEGRHA (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina).

***Maître principal.*** Es el responsable de coordinar con los restantes *maîtres* la distribución de tareas. Es el jefe de salón, es de su incumbencia -conjuntamente con los demás *maîtres*- la dirección del personal, debe procurar que éstos cumplan diligentemente sus funciones específicas; es, asimismo, el encargado de distribuir los comensales en las distintas



zonas del salón comedor para su mejor atención. Puede tomar las comandas y colaborar en forma directa con sus subordinados para la mejor atención de los clientes.

**Maître.** Actúa bajo la supervisión del *maître* principal, donde lo hubiere, realizando las tareas asignadas conforme a lo detallado para el sector. Es el responsable de supervisar al personal de mozos y comises y verificar el cumplimiento de las comandas por la cocina.

**Chef de fila.** Es quien colabora con los *maîtres* en la distribución de las plazas y demás tareas que éstos le asignen, es su eventual reemplazante, cumpliendo sus funciones como mozo.

**Mozo.** Es de su incumbencia la preparación de la llamada "*mise en place*"<sup>19</sup> o de su lugar de trabajo, donde atiende al público en el servicio de comedores y bebidas.

**Comis.** Es el auxiliar del mozo, debe retirar las comidas de la cocina y asistir al mozo para servir las, trasladar el carro, tanto de fiambres como de postres, al lugar que el mozo le indique y colaborar con éste manteniendo el carro en condiciones, como asimismo el aparador con sus diferentes elementos.

**Comis debarrasseur.** Es el aprendiz de *comis*, su tarea consiste en recoger el servicio limpio y mantener el aprovisionamiento del aparador.

**Barman.** Es el empleado que prepara cocteles y sirve bebidas en la barra.

**Coctelero.** Es el empleado que sirve bebidas y

---

<sup>19</sup> *mise en place*: colocación, puesta en lugar (en cocina, se refiere a la disposición –sobre la mesa de trabajo– de todos los elementos necesarios para elaborar un plato).

cocteles en los mostradores para ser servidos, al público y en las mesas, por el mozo.

**Mozo de mostrador.** Es el que trabaja detrás del mostrador y despacha a los mozos y al público que consume en el mostrador; se encarga de cargar las heladeras tantas veces como el consumo lo exija; clasifica la botellería por orden y prepara la mercadería para el despacho; hace la limpieza de la sección y trabaja indistintamente en recíprocas colaboraciones y la parte relacionada con las mercaderías que se despachan en el mostrador y los envases vacíos.

En los hoteles y restaurantes de categoría inferior, pizzerías, cafés de tipo económico, copetines al paso, fondas, lecherías y otros establecimientos de similar categoría, el mozo de mostrador y cafetero puede figurar como "mozo de mostrador y cafetero"; este trabajador no efectúa ninguna tarea de la sección cafetería y mostrador, salvo la citada en el párrafo anterior.

**Encargado sin personal a su cargo.** Es el empleado que se desempeña en establecimientos simples de bar, cafetería y hoteleros, a cargo de las tareas que allí se desarrollan.

**Jefe de brigada.** Es el responsable del funcionamiento de la cocina y tiene a su cargo la confección del menú de toda la brigada de la cocina bajo su dirección, incluidas gambuzas y demás elementos para la cocina; debe realizar los pedidos de mercaderías y dirigir, en las categorías especial "A", a los jefes de partida *saucier, entremetier, poissonier, garder manager, rôtissoire, fiambrero, pastelero y le abouyeur.*

**Jefe de partida o cocinero.** Es el encargado de

las distintas especialidades gastronómicas; la integración de las partidas está condicionada a las especialidades que figuran en el menú y al número de plazas de cada establecimiento en determinadas especialidades gastronómicas. De él dependen:

- **Saucier.** Es el encargado de todas las salsas - menos de pescados- y de las minutas, también es segundo jefe de cocina.
- **Entremetier.** Es el encargado de la elaboración de distintas sopas cremas y demás, como asimismo de la elaboración de los platos preparados a base de huevos, tales como *omelettes*, tortillas y colchones.
- **Poissonier.** Es el encargado de la elaboración de los platos preparados a base de pescados y mariscos, con sus salsas correspondientes.
- **Patissier.** Es el encargado de las comidas a base de pastas.
- **Garder manger.** Es el encargado de despostar y cortar la carne que se necesita para la cocina.
- **Rottissoire.** Es el parrillero, quien tiene a su cargo los embutidos, achuras, carnes y pollos, etc., que salen del *grill*.
- **Fiambrero.** Es el encargado de la elaboración de todos los platos fríos, incluido el *buffet froid*.
- **Pastelero.** Es el encargado de la elaboración y despacho de todo lo referido a la pastelería y demás postres.
- **Le abouyeur.** Es el encargado en la cocina de recibir las comandas que entran y las canta a su respectiva partida, entrega los pedidos y pone en conocimiento del personal del salón las

comidas que se han agotado. En definitiva, distribuye el trabajo de manera tal que los pedidos no confundan al servicio.

**Comis de cocina.** Es el auxiliar directo del jefe de partida y en ausencia de éste ocupará su puesto.

**Ayudante de cocina.** Colabora con el jefe de partida y el comis en la preparación de comidas, no así en su cocción.

**Minutero.** Es el encargado de preparar los platos denominados minutos.

**Capataz de peones.** Es el responsable de ordenar el trabajo del personal de peones de cocina. Se asimila al ayudante.

**Peón de cocina.** Es su tarea todo lo relacionado a la limpieza de mercaderías, mesada, cocina, piletas, ollas y otros utensilios de la sección, traslado de mercaderías en el sector y realización de todas las tareas que no se encuentren específicamente asignadas para el sector.

**Gambucero.** Es el encargado de la gambuza; sus obligaciones son las mismas establecidas para el bodeguero. La gambuza es la sección que distribuye la mercadería del consumo diario.

**Bodeguero.** Tiene a su cargo el control de entradas y salidas de mercaderías, es el encargado de la bodega y de dirigir el trabajo.

**Cafetero.** Es el personal que cumple sus tareas específicas en la preparación del café para atender los pedidos de los mozos y comises. Sus tareas incluyen la preparación de infusiones, bebidas frías y calientes, sándwiches, *waffles*, panqueques, tostados, etc.

**Oficial pastelero.** Secunda al pastelero en sus tareas. Se ajusta a sus directivas y lo suplanta en caso de

ausencia.

**Ayudante pastelero.** Secunda al oficial pastelero en el proceso de elaboración.

**Maestro de pala pizzero.** Es el jefe de la cuadra. Se asimila al jefe de partida.

**Saladitero.** Es el que hace saladitos y otros ingredientes. Se asimila al ayudante de cocina.

**Sandwichero.** Es el que realiza todas las tareas inherentes a la fabricación de emparedados, limpieza y cortado de pan, preparación de fiambres, mayonesas, pastas, relleno, etc. Debe dominar todo el trabajo de la sección y es el responsable de la misma. Se asimila al ayudante de cocina.

**Despachante de fiambres y ensaladas.** El despachante de fiambres y ensaladas se asimila a la categoría de ayudante de cocina.

**Cortador de pizza.** Es el empleado que despacha pizza, también despacha bebidas y otros productos en el mostrador. Se asimila a mozos de mostrador.

**Transporte.** Son los empleados que llevan el servicio limpio al mostrador, recogen el sucio y lo llevan a sus respectivas piletas, también transportan las mercaderías para el mostrador.

**Montaplatos.** Es el trabajador que toma el pedido de la cocina para los pisos y los pone en el ascensor de transporte.

**Capataz de lavacopas.** Es el encargado de las piletas de lavar copas, tazas, platos, bandejas, rejillas, etc. Existen cuando trabajan en la sección cuatro o más peones por turno en el lavado manual mecánico.

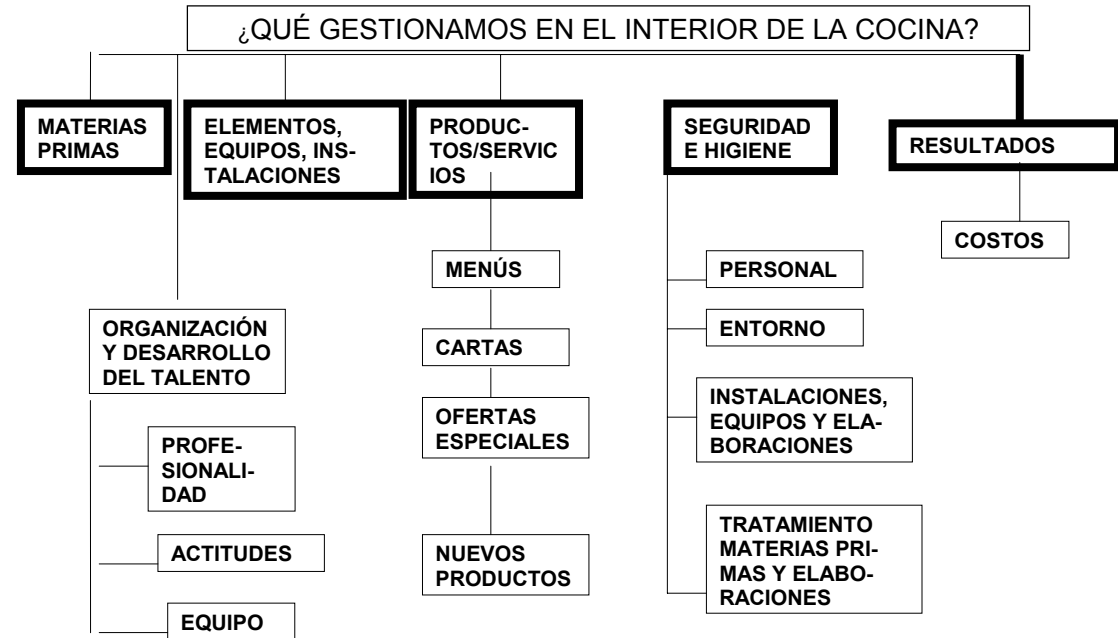
**Lavacopas.** Es el encargado de lavar las copas, pocillos, platos, cubiertos, platinas, bandejas, rejillas, etc.

Debe mantener limpio su sector.

Iniciar un nuevo negocio puede ser tan complicado como confuso, aún para empresarios con experiencia. Trabajar con el laberinto de requisitos financieros y otros múltiples obstáculos para enfrentar todo lo que el negocio requiere es un desafío formidable, especialmente para aquellos que tienen poca experiencia. Al mismo tiempo, en muchas comunidades pequeñas los nuevos negocios son un elemento estratégico esencial para el éxito del desarrollo económico. En estas comunidades, los restaurantes desempeñan un papel especialmente importante: además de ofrecer un lugar para comer, ofrecen una base importante para facilitar el intercambio de ideas y la oportunidad para construir un recurso social. Por consiguiente, tener un restaurante en la calle principal puede beneficiar tanto al dueño como a la comunidad.

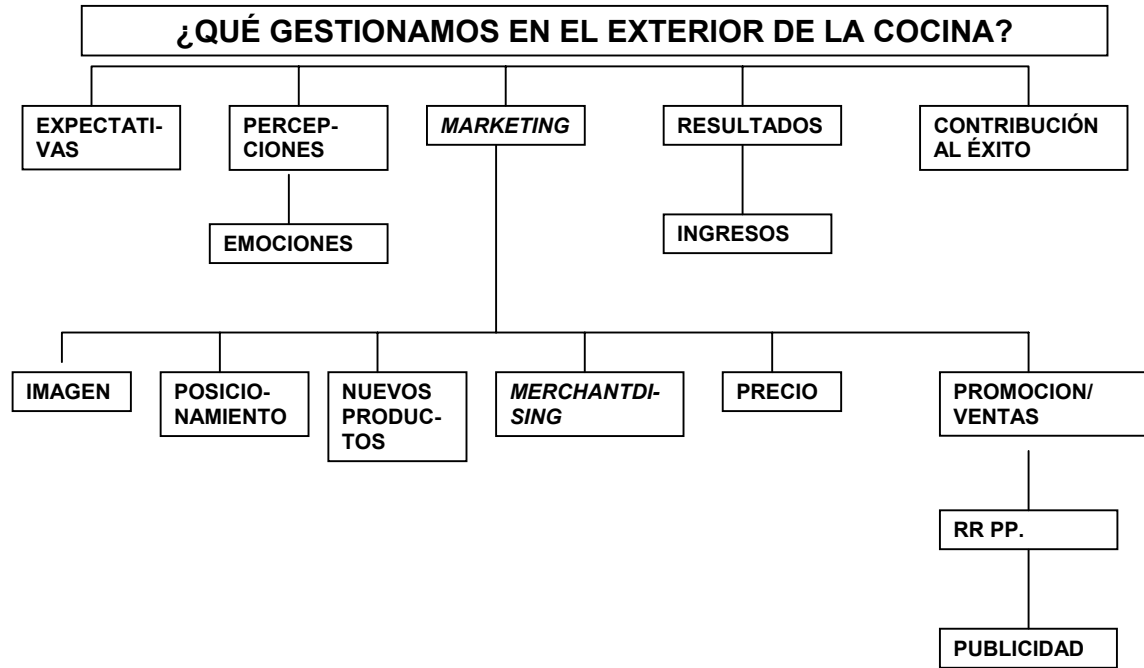
Los siguientes gráficos esquematizan las gestiones que se realizan en un restaurante, tanto al interior como al exterior de la cocina:

Gráfico 2: Gestión de los elementos internos de la cocina



Fuente: Jesús Felipe Gallego, *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes*

Gráfico 3: Gestión de los elementos externos de la cocina



Fuente: Jesús Felipe Gallego, *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes*



## ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA INSTALACIÓN DE UN RESTAURANTE

Antes de iniciar un negocio, un inversionista debe estimar si vale la pena invertir su dinero y su tiempo en este proyecto. Desafortunadamente, no todas las ideas se convierten en grandes negocios y, menos aún, generarán ingresos continuos. Determinar la viabilidad de un nuevo negocio puede ser una de las decisiones más críticas que pueda enfrentar un empresario. El estudio de viabilidad o factibilidad puede ser utilizado para analizar las posibilidades de un negocio existente o el de una nueva empresa.

Algunos de los pasos sugeridos para la viabilidad del negocio de restauración pueden ser los siguientes (no necesariamente en este orden):

1. Investigue su área del mercado
2. Desarrolle el "concepto de identificación" del restaurante
3. Estudie los posibles competidores
4. Analice la ubicación seleccionada
5. Prepare una declaración financiera pro-forma

Antes de comenzar cualquier negocio, deberá considerarse quiénes serán los clientes y dónde estará ubicado. En este aspecto, los restaurantes no son diferentes de otros negocios.

Identificar qué clase de restaurante es el que se piensa instalar y qué mercado se está tratando de alcanzar, con frecuencia son unas de las primeras y principales consideraciones. Si se ofrece un alimento típico específico, entonces la ubicación exacta y el mercado deberán ser

evaluados. Es sumamente importante invertir tiempo y esfuerzo en investigar a fondo el mercado y la ubicación. La selección del sitio deberá estar basada en una información actual en cuanto a las características del mercado y de la competencia.

### **Oportunidad del mercado**

El primer paso para evaluar las posibilidades de un restaurante es hacer un presupuesto del mercado y realizar un estudio de viabilidad. El éxito de un restaurante se basa en ofrecer buena comida y un buen servicio de alta calidad, generalmente con el apoyo de una publicidad efectiva y la participación de la comunidad.

### **Área del mercado de la comunidad**

El área prevista del mercado que se ha determinado deberá incluir una clientela suficientemente grande como para sostener el restaurante. La base económica de la comunidad debe ser estable y las características demográficas compatibles con el proyecto. Los posibles dueños de restaurantes pueden comunicarse con los distribuidores de alimentos al por mayor para ayudarles a determinar las probabilidades de éxito en la comunidad.

Al analizar el local, varios factores deberán ser considerados:

1. *El ambiente competitivo*
  - Número de restaurantes que existen en el área
  - Nivel de actividad de los restaurantes (poco, regular o muy concurridos)

- Factores positivos comunes entre los restaurantes con más clientela
  - Problemas aparentemente observados en los restaurantes con poca clientela
  - Forma en que un nuevo restaurante podría ser más competitivo
  - Posibilidades de progreso de desarrollo económico en el área, el cual podría afectar el medio ambiente (por ejemplo: zona comercial, puente de la vía pública, etc.)
2. *Fuentes y características del potencial de clientela*
    - ¿Excede el potencial de clientela el número de asientos disponibles en los restaurantes en el área?
    - ¿Podría atraerse la clientela de otros restaurantes en el área?
    - ¿Podría atraerse la clientela que está por fuera del área?
  3. *El cálculo potencial de ventas para un determinado mercado basado en un objetivo de ganancias del restaurante*
  4. *La fórmula de ganancia neta: Ventas necesarias para generar determinada ganancia*

### **Determinar el "concepto" de restaurante**

Al analizar la propuesta de un restaurante, su "concepto" deberá ser definido. El primer paso es redactar la idea general incluyendo los componentes

siguientes:

- ¿Cuál será el tema del menú? Por ejemplo: mariscos, casa del filete, comida casera, variada o típica de una cultura distinta a la occidental.
- ¿Cuál será el nivel o el estilo del restaurante: servicio-rápido, escala-media o escala- alta?
- ¿Cuál será la estructura de precios en el menú?
- ¿Tiene el menú comidas especiales del día?
- ¿Tiene intenciones de que la decoración del restaurante esté de acuerdo con el menú?
- ¿Habrá atracciones especiales o música de fondo?

Después de determinar el concepto del restaurante, cada componente deberá ser definido por escrito. La declaración del concepto, más que un plan detallado es más bien una descripción general. Una descripción detallada del menú deberá enumerar las siguientes categorías: desayuno, almuerzo, cena, bocadillos (sándwich), aperitivos, sopas, ensaladas, bebidas y postres.

Describa el tema ambiental. Determinado por el estudio del mercado, tanto el ambiente como el menú deberán estar de acuerdo con el estilo del restaurante (servicio rápido, alta o media escala). Los clientes evaluarán el ambiente del restaurante según cómo se sientan. También se deberá tener en cuenta que el ambiente durante el día podría ser diferente al de la noche y también podría variar según la sección del restaurante.

Al crear el ambiente deseado, considere los factores siguientes:

- Formal o informal

- Iluminación brillante o suave
- Tranquilo o ruidoso
- Al aire libre o acogedor
- Social o romántico
- Familiar o individual
- Calmado o concurrido
- Cómodo o funcional

El proceso, al crear el concepto del restaurante, deberá incluir la evaluación de la información recopilada durante la investigación del mercado discutida anteriormente. La investigación refleja cómo el mercado se ha realizado anteriormente y especula sobre el futuro. Ambos están basados en la información recopilada; sin embargo, el estudio del mercado no garantiza el éxito de un restaurante. El concepto del restaurante podría ser ajustado después de estar funcionando.

### **Local y equipo**

Después de determinar el mercado, se selecciona la ubicación específica para el restaurante propuesto. Construir la instalación es generalmente más costoso que acondicionar una ya existente. Áreas donde hay tráfico continuo y que son fácilmente visibles tienen más posibilidades de atraer clientela. Por ejemplo: estructuras peculiares como una terminal de tren, estación de bomberos, pequeña bodega, banco o un granero, pueden ofrecer temas para un restaurante.

El aspecto exterior del restaurante es tan importante como la decoración interior. La apariencia física y el ambiente del local pueden ser tan importantes como la mejor publicidad o la recomendación de la clientela. El

exterior deberá estar limpio y atractivo. Si el exterior tiene las ventanas sucias, la entrada oscura o un letrero ofensivo, podrían desagradarles a los clientes que desean entrar. Si hay un parqueadero o estacionamiento, se deberá calcular el espacio por cada tres sillas que haya en el restaurante, con acceso seguro y conveniente.

El mismo cuidado y detalles del exterior se aplican al interior del restaurante. Una pintura fresca, manteles nuevos, sillas recientemente tapizadas y una decoración apropiada es la manera de promover el concepto del restaurante. Si el restaurante se mantiene impecable desde el piso hasta el techo, tanto los clientes como el Departamento de Salud estarán más satisfechos. Las multas y los cierres pueden ser el resultado de las condiciones antihigiénicas del restaurante. Los medios de comunicación tienen acceso a la información de la salud pública sobre las condiciones higiénicas de los restaurantes y esta información puede ser publicada. La limpieza y el mantenimiento son gastos sumamente necesarios del negocio.

### **Diseño del local**

El diseño y el trazado de las instalaciones también deberán ser considerados. La primera impresión que tiene el cliente es la del área de servicio, incluyendo el área de espera, baños, guardarropa, y la presencia de los meseros y cajeros. El diseño y decoración del comedor no solamente utiliza la mayor parte del espacio -aproximadamente entre el 50% y el 70%-, sino que también es el centro de atención y consume la mayor parte de la inversión del restaurante. El concepto del restaurante ayudará a determinar la

colocación de las sillas y las mesas. Aunque la mayoría de la clientela parece preferir la comodidad de una butaca /sillón, las mesas pequeñas para dos personas pueden unirse para grupos más grandes. Para acomodar diferentes grupos de clientela, coloque las sillas contra las paredes externas, permitiendo flexibilidad, comodidad al cliente y espacio a los meseros para moverse entre las mesas. El resto del espacio se podrá utilizar para la preparación de los alimentos, el almacenamiento y el área de oficinas. El área para la preparación de alimentos deberá tener suficiente espacio entre el comedor y la cocina. Deberá organizarse con todo lo necesario y dejar espacio para permitir que uno o más cocineros puedan trabajar cómodamente.

El espacio necesario deberá ser adecuado para los siguientes elementos: las mesas de preparación de alimentos, horno, parrilla y superficie de la estufa, refrigerador o nevera, congelador, junto con los extractores necesarios para la ventilación. Los refrigeradores o neveras más grandes, junto con los congeladores, se podrán utilizar para almacenar los productos perecederos. Por lo general, el área reservada para lavar la vajilla y desechar los desperdicios deberá estar separada del área utilizada por los cocineros y los meseros. Después de considerar el costo para establecer el local, la siguiente inversión será para el equipo.

Generalmente, los proveedores de equipo comercial pueden ayudarle a seleccionar lo necesario para el tipo de restaurante que haya elegido. Es prudente hacer una investigación sobre las opciones disponibles y tomar el tiempo necesario para obtener el presupuesto de una cotización competitiva. Para ahorrar energía, podría considerar obtener unidades de limpieza automática. Elegir

un equipo usado que no sea demasiado costoso podría demostrarle, con el tiempo, que es anticuado o que se encuentra en malas condiciones. Asegúrese cuál es la garantía de devolución de los productos. No todos los artículos tienen que ser comprados a un mismo proveedor. Comprar un equipo estándar junto con la instalación y mantenimiento puede ser menos costoso que uno hecho a la medida o por encargo.

Cuando proyectamos la creación de un bar, un café o un restaurante, lo primero que hacemos es una zonificación, a grandes rasgos, de las diferentes áreas del local: la **pública** y la **de servicios**.

El sector público (el salón) funciona como la imagen del local gastronómico -es lo que los clientes ven- y tiene una relación muy estrecha con el exterior (ventanas hacia la calle), jardines y *decks* externos. Muchas veces se utilizan claraboyas cenitales para acentuar más esa sensación del afuera.

Por el contrario, el área de servicios -que incluye la cocina, los depósitos y los vestuarios, entre otros espacios- tiene un lugar secundario y constituye el “adentro”. Sin embargo, el sector de servicios no es menos importante, ya que de él depende el **buen funcionamiento del local**.

En ambas áreas debemos considerar los accesos. En principio, el acceso del público al salón que, por lo general y a modo de ejemplo, si el local se encuentra en una esquina, por una cuestión de imagen, escala y visuales, lo ubicamos en la ochava.

Lo ideal, si la superficie nos lo permite, sería tener un segundo acceso por un lateral (considerando un local rectangular, con la ochava en un extremo) que puede ser usado también por el público, pero **fundamentalmente**



**como entrada de servicio**, ya que toda la mercadería (cajones, carritos, bultos, etc.) de proveedores, vendedores y el personal, accederán por esa puerta, teniendo como valor agregado la salida del *delivery* (si lo hubiera) sin entorpecer el buen funcionamiento del salón.

No nos olvidemos de que esta actividad tiene, entre sus necesidades, la **circulación independiente del salón**, ya que si no fuera así podría ocasionar inconvenientes.

En el área pública, también tenemos los sanitarios públicos, como **requerimiento reglamentario**, cuya superficie será determinada de acuerdo a la cantidad de comensales para la cual está habilitado el local. A los baños y el comedor, se sumará todo aquello (juegos para niños, bodega, recepción, etc.) que surja del proyecto planteado, siempre dentro de esta área.

### **Cada cosa en su lugar**

En la zona de servicios, tenemos la cocina, que ocupa aproximadamente el 30% de la superficie del salón. Además, tendremos los depósitos (de basura, bebida, enlatados, etc.) los vestuarios, los sanitarios del personal, la oficina de la administración, y la cámara frigorífica.

Una regla de oro para el buen funcionamiento de un local gastronómico es **tratar de que no se crucen las dos circulaciones**: la pública y la de servicios. Muchas veces, estas zonas entran en contacto cuando, por ejemplo, los clientes van a los sanitarios y se cruzan con un mozo que sale de la cocina, generando una situación no muy agradable. Por más pequeño que sea el local, siempre es preferible instalar sanitarios de personal independientes de los públicos, para evitar ese cruce de los empleados del

comercio con los clientes.

Por último, tenemos un área denominada "fuelle", que comunica ambas áreas y por donde circulan los mozos (aunque no pueden pasar a la zona de elaboración), descargan lo sucio y cargan las comidas. Es conveniente que este sector permanezca aislado, en alguna medida, del salón (con la utilización de puertas vaivén, por ejemplo), para independizar los ruidos, las "desprolijidades" internas y hasta la iluminación, que generalmente, al ser zona de trabajo, tiene tubos o equivalentes en fluorescentes.

## LA CALIDAD EN LA RESTAURACIÓN

La calidad tiene de novedad su propia promoción como negocio y podríamos decir que es consecuencia de la falta de compromiso con los productos y servicios que se elaboran, es decir, con falta de calidad, aunque esto pueda parecer absurdo. En teoría, nadie compra nada que no esté garantizado y por eso algunos se comprometen a devolver el dinero si el cliente no está conforme.

Sin embargo, por muchas razones, tantas como queramos, la calidad es una utopía, es el camino de la perfección que siguen aquellos que se afanan en la consecución del éxito y, también, aquellos que tienen la honestidad como bandera, pues sólo con ese atributo se puede iniciar la senda hacia la excelencia, expresión máxima de la calidad, aunque con este nombre sería más que suficiente.

Desde las normas ISO hasta los premios nacionales e internacionales que exaltan la calidad, hay toda una serie de modelos cuyo fin es el aseguramiento cualitativo de lo que ofrecemos y vendemos al cliente. Muchas empresas que adquieren certificados más o menos prestigiosos terminan volviendo a la vulgaridad porque se necesita mucho entusiasmo **todos los días**, sobre todo cuando hablamos de servicios, como es el caso de la restauración.

La calidad nunca debemos confundirla con el lujo, ya que este se conforma con otros componentes que están relacionados con el precio. La calidad debe formar parte de los productos y servicios más sencillos y también debemos tener en cuenta que es objetiva, porque se define y se especifica.

Cuando consumen el servicio, no todos los clientes

muestran su conformidad en el mismo momento en que se está realizando. Un televisor, cuando se compra y se lleva a casa, si no funciona es devuelto; por tanto, el cliente muestra su disconformidad devolviéndolo y recibe otro a cambio o le devuelven el dinero. En el caso de un cliente de un restaurante, puede consumir un solomillo que está duro, sin embargo, se lo come porque tiene prisa y no quiere perder tiempo quejándose.

La calidad en los restaurantes es muy compleja porque además entran en juego emociones, circunstancias especiales, educación, orígenes, etc., todo aquello que no se puede medir o devolver. Éste es el reto de la restauración: producir servicios de acuerdo a las expectativas de cada cliente, aquí radica el éxito.

Cuando hablamos de *calidad básica*, estamos asegurando tres principios fundamentales:

- *Higiene*
- *Actitudes*
- *Productos/servicios estandarizados*

### *Higiene*

La higiene referida a personas, instalaciones, alimentos, equipos o proveedores representa el basamento fundamental sin el cual la calidad no existe. Muchas empresas y muchos clientes realizan y perciben productos/servicios sin calidad y ambos se encuentran satisfechos. Es un problema de educación y formación.

Si entramos en una cafetería y vemos el suelo lleno de papeles-servilletas y restos que los clientes arrojan sin ningún pudor, es porque el establecimiento transmite "alegría por la suciedad". Quizá, esos mismos clientes, en un local limpio y sin un papel en el suelo, son incapaces de

dejar caer un simple mondadientes.

En determinados lugares del mundo, no está permitido fumar en locales de comidas. En otros, la mayoría de los clientes fuman y, por tanto, el personal de servicio no se cohibe de fumar un cigarrillo en la misma barra del mostrador o a escondidas, en el interior.

En estos casos, que vemos todos los días, la calidad puede ser buena para un determinado tipo de clientes pero es indiscutible que no refleja el principio básico de la buena Hostelería, que es el de la higiene.

#### *Actitudes*

Otro principio de la *calidad básica* son las actitudes, que son las respuestas verbales o gestuales que se da a los clientes cuando se les recibe, se les atiende o se les despide, son habilidades sociales puestas en clave de atención al cliente de la Restauración. En las empresas hosteleras, los contactos con los clientes son múltiples y sólo con un buen dominio de las actitudes, que son el reflejo de la personalidad individual, se pueden ofrecer servicios de calidad. Las emociones, sentimientos, percepciones, etc., forman parte de cada individuo y en la relación entre trabajador y cliente se produce un intercambio que puede ser muy positivo o negativo.

Si analizamos la interrelación con el cliente desde que entra en un restaurante hasta que se marcha, podemos comprobar que la satisfacción no sólo está vinculada a los elementos tangibles, sino a las diferentes situaciones que se generan en los servicios, que se producen cada vez que necesita o solicita algo.

En la construcción de la calidad, también intervienen los conocimientos y competencias profesionales

que demuestran la capacidad de la empresa y sus trabajadores al ofrecer y prestar servicios donde el conocimiento, en toda su extensión, está presente.

*Productos / servicios estandarizados*

Cuando nos referimos a productos/servicios estandarizados, estamos hablando de la necesidad de definir los contenidos de los mismos, en toda su extensión. Para ello, hay que asegurar su calidad en los elementos físicos/tangibles y en los elementos de servicio/intangibles.

Definidos y parcelados los procesos de un restaurante, por ejemplo, y trasladados a documentos o manuales en los que se explica -por activa y por pasiva- qué es lo que se hace, quién lo hace, cuándo y cómo, para quién y cuáles son los resultados que se esperan alcanzar, la siguiente cuestión es cómo lo conseguimos todos los días con independencia de cualquier situación o coyuntura. Sólo hay una respuesta y es la del COMPROMISO INDIVIDUAL Y COLECTIVO.

La complejidad de la restauración sólo se supera con el compromiso de los que participan en ella, desde el propietario o director hasta el último empleado.

Cada operación que se realiza con calidad es la afirmación de la persona o del grupo que está comprometido en que salga bien.

El servicio de una mesa, para que tenga éxito, es responsabilidad no sólo del que la atiende, sino de todos los que tienen que ver con el negocio, desde el que realiza la compra hasta el que confecciona el plato y se esfuerza para que salga de acuerdo a lo que el cliente espera.

Una empresa que quiera trabajar con calidad tiene

que definirse y sólo cuando tiene elaborada una **misión** ha iniciado el camino que todos deben seguir. La misión es la referencia esencial que hace que la empresa tenga un "norte" al que todos se dirigen y, además, el compromiso parte de aquélla, pues es la que obliga al equipo en su conjunto.

Imaginemos la misión de un restaurante en una zona comercial:

**"Ofrecemos una cocina sencilla y rápida con los productos del mercado del día, elaborada con profesionalidad y un lugar en el que el cliente disfrutará de un ambiente grato, que es nuestra mayor satisfacción."**

Si analizamos el contenido de esta misión-compromiso y la desglosamos, veremos que los objetivos son los siguientes:

- Tener una oferta culinaria sencilla y que pueda ser elaborada con rapidez
- Utilizar materias primas del mercado del día
- La profesionalidad de los recursos humanos
- Desarrollar un ambiente grato
- Satisfacción para todos

Cada uno de estos objetivos generales o compromisos deben convertirse en objetivos específicos y materializarse con una calidad asegurada. Desde este punto de partida, se van definiendo los procesos que van a intervenir para alcanzar resultados buenos para todos: clientes, trabajadores, empresa y sociedad.

Una de las principales misiones de un restaurante es, sin dudas, servir al cliente y el logro de su satisfacción, para lo cual es preciso tener en cuenta que el aumento de la satisfacción del cliente y la superación de sus expectativas

depende de las propias expectativas del cliente y del desempeño del empleado.

Es vital para el servicio de restauración tener conocimiento de qué tipo de cliente demanda su servicio, por lo que se sugiere la clasificación del tipo de cliente a partir de variables tales como modalidad de turismo, mercados, entre otros, que permitan conformar el perfil del cliente, de ahí que sea necesario realizar estudios que consideren los siguientes elementos:

**Hábitos alimentarios:** qué alimentos consumen preferentemente y de qué modo lo hacen, en términos de cocción y condimentación.

**Horarios y tipos de servicios que prefieren:** referido a las horas en que habitualmente hacen uso de los restaurantes, así como el tipo de atención preferida, ya sea buffet, carta, cafetería, etc.

**Conformación de los menús:** hay que tener en cuenta, además de los factores mencionados, el tipo de turismo de que se trate, ya sea de grupo o individual, para poder satisfacer a los clientes en cuanto a la rapidez del servicio a brindar.

### **Dimensiones y atributos de calidad en el servicio de restauración**

| DIMENSIONES DE CALIDAD | ATRIBUTOS   |
|------------------------|---|
| 1. Tangibilidad        | 1.1 Ambientación<br>1.2 Higiene y limpieza adecuada<br>1.3 Equipos de apariencia moderna<br>1.4 Confort<br>1.5 Apariencia de los empleados<br>1.6 Distribución espacial |



|                            |   |
|----------------------------|---|
| 2. Fiabilidad              | 2.1 Realización del servicio bien desde la primera vez<br>2.2 Calidad de alimentos y bebidas<br>2.3 Variedad de alimentos y bebidas<br>2.4 Correspondencia precio- calidad<br>2.5 Interés en solucionar los problemas de los clientes |
| 3. Capacidad de respuestas | 3.1 Rapidez del servicio<br>3.2 Nivel de información de los empleados<br>3.3 Creatividad  |
| 4. Seguridad               | 4.1 Amabilidad del personal<br>4.2 Comunicación<br>4.3 Garantía de cumplimiento de las promesas   |
| 5. Empatía                 | 5.1 Atención individualizada<br>5.2 Comprensión de las necesidades específicas de los clientes  |

### **Calidad del personal en contacto en la restauración**

Es evidentemente importante que el personal de contacto con los clientes se seleccione y capacite cuidadosamente. La consecuencia clara de la importancia del contacto personal para muchos servicios es que los programas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo tienen que ajustarse a las necesidades de los servicios que se están prestando. El personal de servicios debe comprender claramente el trabajo. Igualmente, se deben definir las cualidades que se requieren para la gente que hace los trabajos de contacto con los clientes. Una idea reciente nos dice que los empleados del sector servicios deben dividirse de acuerdo con las demandas de

comunicación que les imponen los clientes. La naturaleza y el tipo de comunicación puede ser un determinante de importancia para las cualidades buscadas en el empleado.

Es necesario prestar atención a la forma en que se controlará y organizará el trabajo. Los empleados de servicio, en su papel de vincular la organización con los clientes, con frecuencia tienen que ser más flexibles y adaptarse más que los otros empleados. Puede ser difícil para el personal en contacto de la restauración poner en práctica sistemas metódicos, rígidos y cerrados y tal vez resulten apropiadas clases más flexibles y métodos operativos. Es posible que se requieran clases especiales de personal de servicio para sobreponerse a ambigüedades e incertidumbres implícitas en este tipo de empresas, para poder cubrir fronteras y funciones de contacto con los clientes.

**Lograr la satisfacción de los clientes internos.** Los empleados se consideran como clientes internos y los trabajos son productos internos que deben tener por objeto satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Si la empresa ofrece a los empleados trabajos mejores y más satisfactorios, aumenta su capacidad de ser una empresa de servicios más efectiva, la empresa exitosa de servicios tiene que vender primero el trabajo a los empleados, antes de vender sus servicios a los clientes.

**Orientación entusiasta hacia el servicio.** Uno de los problemas que afronta el personal de servicio en funciones operativas al tratar con los clientes es que frecuentemente tiene que elegir entre el interés de la empresa de servicios y los intereses del cliente. Muchas veces, al personal operativo se le pide que tenga un conjunto doble de roles en conflicto, puesto que "ellos son la mano de obra directa de

producción o los artífices o ambas cosas, y ellos también son el personal de venta". La interfase empleado/cliente es, entonces, una área compleja porque un empleado en contacto con un cliente puede estar "dividido entre los objetivos de la empresa y los del cliente".

Hasta cierto punto, una empresa de servicios puede reducir este conflicto de roles para sus empleados por medio de la práctica. Una orientación entusiasta hacia el servicio, de parte de una empresa, tiene efectos positivos tanto sobre los clientes como sobre sus empleados.

**Utilizar prácticas para obtener comportamiento uniforme.** Otro de los problemas para la empresa de servicios consiste en lograr uniformidad de conducta en el personal. El comportamiento del consumidor afectará el comportamiento de los representantes humanos de la empresa y la calidad del servicio prestado puede variar, puesto que ella depende, en gran parte, del individuo que lo ofrece. Lograr uniformidad de nuestro esfuerzo humano es una meta importante de muchas empresas de servicios. Es fundamental que las empresas establezcan procedimientos fijos para algunos de los servicios, con el fin de asegurar que se realicen de una forma consistente. Pero existe el peligro de que estas prácticas puedan llegar a ser demasiado mecanizadas. Las organizaciones tienen que llegar a establecer un equilibrio entre la demasiada rigidez de sus sistemas y la demasiada flexibilidad. Los procedimientos tienen que ser lo suficientemente flexibles como para tolerar la ambigüedad de la variedad de clientes.

Los recursos humanos de una empresa de servicios en restauración se pueden utilizar como un medio importante de competencia en el mercado de servicios. De esta manera, la capacitación permanente, especialmente en

comunicaciones y ventas, es, en general, una tarea mucho más grande y hace participar a muchas personas en las industrias de servicios. Ciertamente, la selección, capacitación y supervisión de los representantes humanos del servicio es una parte fundamental de la función *marketing* de servicios.

**Asegurar una apariencia uniforme.** Si pensamos en la característica de la intangibilidad de numerosos servicios, la apariencia del establecimiento y de su personal con frecuencia son los únicos aspectos tangibles de una empresa de servicios. En consecuencia, "se puede esperar que el consumidor escoja un proveedor de servicio cuyo sitio del negocio y personal de ventas sugieran claramente la calidad del servicio deseado para la satisfacción de sus necesidades". Una forma en que las organizaciones intentan crear una imagen y sugerir calidad del servicio es a través de la apariencia del personal de servicio.

La apariencia del personal de servicio en restauración se puede controlar a través de la gerencia del servicio. Una manera de hacer esto es mediante el uso de "uniformes" y estilos de vestuario. El grado de formalidad puede ir desde el empleo de una chaqueta hasta un uniforme completo con accesorios.

Otra estandarización de la apariencia se puede cumplir reclutando personal de servicio con características específicas, ya sea de estatura o edad. Aún cuando una empresa de servicios no requiera tener un uniforme formal con fines protectores o promocionales, es posible estimular deliberadamente un estilo de ropa "aceptable". Igualmente, se pueden desestimular estilos de ropa "inaceptables". Estos uniformes ayudan a crear niveles de "uniformidad" y por eso son un insumo importante para la imagen general de la

organización de servicios donde se requiera uniformidad.

Tradicionalmente, las operaciones del servicio requieren mucha gente. Pero las operaciones que requieren gente pueden no ser necesarias para el suministro de un servicio eficiente. El principio más importante tiene que ser llenar las necesidades de los clientes. Los clientes pueden tener ciertas ideas acerca de la realización del servicio y pueden identificar cierto personal del servicio como clave para éste. Sin embargo, puede haber algunos servicios en los cuales el personal sea una parte menor de la oferta. En estos casos, una aproximación más innovadora hacia la producción y el *marketing*, utilizando equipos y no gente para controlar la calidad de la producción y distribución, podría dar como resultado un nivel más alto de servicio. Pero hay ciertos servicios en los que el contacto directo sigue siendo de gran importancia, como sucede en el caso de la restauración. Las innovaciones tienen que limitarse siempre a través del nivel de aceptación del consumidor.

**Control cuidadoso mediante supervisión del personal de servicio.** Una empresa de servicios tiene que luchar constantemente por crear y mantener una imagen clara y atractiva. En virtud de que tanto empleados como clientes influyen y reflejan la imagen de una empresa de servicios, es responsabilidad de la gerencia del servicio asegurar que la imagen percibida sea compatible con la imagen que se necesita. Al no haber características del servicio propiamente dichas, que hagan la suficiente distinción entre un servicio y otro, la clave para la formación de la imagen serán las actitudes y el comportamiento del personal de servicio.

La supervisión del personal es una manera de garantizar que se fijen y se cumplan los niveles. Es una

revisión sin prejuicios, crítica y sistemática de los hábitos del personal de servicio. Básicamente, la auditoría aspira a hacer un inventario del servicio total de la organización, con la meta de apoyar las prácticas efectivas de *marketing* y corregir el comportamiento defectuoso.

Las empresas de servicios pueden utilizar una serie de métodos para supervisar el rendimiento. Las prácticas varían de acuerdo con la clase de organización y el número de personas involucradas. Algunas de las prácticas son:

- Sistemas relacionados con ventas (incremento de ventas, participación en el mercado, rentabilidad, compra repetida)
- Sistemas de quejas
- Sistemas de sugerencias
- Visitas de auditoría
- Encuestas sobre satisfacción de los clientes

**Evidencia física.** Uno de los factores que está adquiriendo más importancia es el papel que desempeña la evidencia física: puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio, como por ejemplo vajilla, mantelería, uniforme del personal, etc.

### **La diferenciación como estrategia de calidad**

Es tal la competencia que existe en el sector de la restauración que las empresas se ven obligadas a buscar la

diferenciación. Esta se puede obtener mediante el servicio, la especialización, la imagen de marca, el bien material, etc. Y es, esta última cuestión, el objeto del presente artículo.

En restauración, el **bien material** está constituido por el alimento, por lo que se le debe prestar especial atención desde un principio, durante todo el proceso productivo y hasta llegar al acabado.

La **materia prima** debe ser de calidad y suficiente en cantidad. Ambas cuestiones incidirán en el precio, pero el comensal es consciente de que si opta por una mayor calidad debe estar dispuesto a pagar por ello su justo precio; así, pues, se debe priorizar la relación calidad / precio. En cuanto a la segunda cuestión, se debe entender que en muchas ocasiones la comida es un acto social, por lo que busca satisfacer necesidades simbólicas: alrededor de una mesa se cierran negocios, se fortalecen amistades y se forjan sentimientos; pero también se debe tener en cuenta que es imprescindible cubrir otro tipo de necesidad más primaria, la necesidad de alimentarse, por lo que la cantidad ofertada debe ser suficiente para que los clientes se sientan doblemente satisfechos. Esta materia prima debe ser lo más natural posible, por lo que sin despreciar los servicios de comida rápida, se debe intentar trabajar con alimentos en su estado más puro, porque el resultado final no es comparable.

En lo concerniente al **proceso productivo**, debe ponerse énfasis en todos y cada uno de los microprocesos, es decir, tiempos de realización, momentos en el que deben intervenir todos y cada uno de los componentes del plato, etc., para lo cual es necesario disponer de una ficha de producción en donde se establezca de forma clara y sencilla todo el proceso. El objetivo es que toda la producción se

haga de igual manera, respetando los procesos y fijando los acabados, sólo así podemos asegurar un elevado nivel de calidad. Claro que no se debe olvidar el importante papel del *chef*, agente principal del proceso de elaboración, por lo que se deberá poner especial cuidado en la selección del personal de cocina, en general, y del *chef*, muy en particular.

El paso siguiente es el de la **venta**, es decir, cómo dar a conocer el plato a los comensales. Para ello, la carta juega un papel fundamental: diseño, tipo de letra, ubicación de los platos, etc.; pero no menos importante son los camareros, que se deben transformar de meros transportadores de platos a auténticos vendedores, más aún, a embajadores de nuestros productos, por lo que al asesorar a los clientes inclinarán, sin duda alguna, la balanza hacia los platos que más nos interesen promocionar. Y, naturalmente, los que más nos interesa promocionar son aquellos que nos aportan un elevado *margen bruto de explotación* (MBE). En este caso, es muy conveniente que los camareros prueben los alimentos, ya que lo que mejor se vende es aquello que se conoce. Una vez conocido el producto por nuestros comensales, sobre todo por aquellos que son asiduos, el “boca a boca” funcionará con toda rapidez, con lo que podemos convertir parte de nuestra oferta en platos “estrellas”, que son aquellos que teniendo un elevado MBE son muy demandados, constituyéndose en elementos claramente diferenciadores de la competencia y una seña de identidad de nuestra empresa.

Lo dicho hasta este momento nos lleva a plantear la necesidad de analizar toda la oferta, puesto que nuestro objetivo es tener más platos “estrella”, ya que constituyen la clave del éxito de cualquier establecimiento de



restauración. Para ello, seguiremos el mismo sistema, es decir, analizar el *margen y el índice de aceptación* (IA) de todos y cada uno de los platos, separándolos, eso sí, por grupos: primeros, segundos, postres etc., ya que los márgenes que se aplican no son los mismos.

El proceso es relativamente sencillo, puesto que el MBE lo obtenemos del muestreo de cada plato y el IA se calcula en base a las comandas, obteniendo la cantidad de veces que nos ha sido solicitado. Una vez recogidos los datos mencionados, se establece la media y a partir de aquí se clasifican los platos en función de si el MBE está por encima de la media o por debajo, y se hará lo mismo con respecto al IA. El resultado son cuatro tipos de platos, tal y como puede verse en la tabla adjunta:

| Nombre del plato | MBE  | IA   |
|------------------|------|------|
| ESTRELLA         | Alto | Alto |
| DESCONOCIDO      | Alto | Bajo |
| COSTE            | Bajo | Alto |
| MUERTO           | Bajo | Bajo |

De todas formas, se puede completar tal información con una encuesta a realizar entre los comensales sobre el nivel de satisfacción respecto a la calidad y cantidad de los alimentos consumidos.

**Plato muerto:** es una oferta que ni da suficiente MBE ni es querido por los comensales. La solución es clara: eliminarlo. Eliminarlo y a su vez sustituirlo por otro que tenga mejores perspectivas de éxito. Las cartas de los restaurantes no son excesivamente largas, para evitar el efecto dispersión, por lo que tener un plato de estas

características no nos beneficia en nada y además ocupa el lugar de otro que sí que puede aportar valor añadido a nuestra oferta.

**Plato desconocido:** nos da un elevado MBE, pero no es solicitado suficientemente por nuestros clientes. Véase que lo único que le falta para convertirse en estrella es aumentar el IA, por lo que se debe averiguar el motivo de la baja aceptación. La mejor opción es obtener información de primera mano y en ese sentido son los clientes habituales los que nos pueden dar la mejor razón. Varias son las posibilidades:

- No gusta su condimentación. La solución sería variarla y, si no aumenta la demanda, la mejor opción es sustituirlo por otro plato.

- No resulta visible. Darlo a conocer ubicándolo en la carta de recomendaciones, darlo a probar e incluso que nuestros camareros-vendedores-embajadores lo ofrezcan a los clientes que atienden.

- El precio resulta elevado. En este caso se puede reducir el coste vía cantidad o vía calidad. La última opción no es aconsejable, puesto que si reducimos la calidad, la satisfacción del comensal, lógicamente, también se verá mermada. En cuanto a una posible reducción de la cantidad, se puede reducir para ver si aumenta la demanda, aunque siempre se ha de tener en cuenta que tal reducción no nos debe empujar a la no satisfacción de la necesidad primaria: alimentarse suficientemente. Además, un plato coste siempre nos dará mayor rentabilidad que uno desconocido.

- Su nombre no resulta sugestivo o entendible. Se debe cambiar el nombre. De todas formas, si ninguna de estas acciones u otras que podamos llevar a cabo nos dan el

resultado esperado, la solución pasa por eliminarlo de la carta.

**Plato coste:** se trata de un plato muy popular, pero que nos aporta un MBE por debajo de la media, por lo que el beneficio se obtendrá por la rotación del mismo. En este caso, el problema no estriba en su aceptación, sino en el MBE, así pues, deberemos aumentarlo buscando la mejor de las dos soluciones propuestas.

- Reducir costes. Se puede hacer a través de la reducción de la cantidad de componentes del plato, sobre todo de aquellos cuyo coste es superior. Aquí valen las mismas observaciones hechas para el plato desconocido. Jamás se intentará reducir costes a través de la calidad, puesto que la reacción de los comensales puede ir en dirección contraria a la esperada, por lo que al disminuir las ventas estaríamos empujando este plato a la zona de los muertos, terminando por eliminar de la carta una oferta potencialmente rentable.

- Aumentar el precio. Sería viable siempre que se trate de pequeños incrementos y espaciados en el tiempo. No sería bueno para nosotros un alza elevada que pueda retraer la demanda. En cambio, pequeños aumentos, casi imperceptibles para el cliente, pueden poner a prueba la elasticidad de la demanda. El proceso se daría por finalizado en el mismo momento en que lo hubiésemos convertido en "estrella". De todas formas, cabe estudiar si el elevado IA se debe precisamente al precio, y si es así, los aumentos mencionados resultarían inviables.

## MEDICIÓN DE RESULTADOS EN EL RESTAURANTE

### **El cuadro de indicadores de control como herramienta de análisis de resultados**

Conduciendo por una autopista a 120 km/hora, si observamos el tablero de control podemos apreciar información como la velocidad a la que circulamos, el consumo medio de carburante, los kilómetros que podemos realizar con la cantidad de gasolina disponible en ese momento, las revoluciones del motor o la temperatura. Toda la anterior información nos permite conocer exactamente qué está pasando y qué podría llegar a pasar en nuestro coche. Pues bien, cuando hablamos de medir los resultados de nuestro restaurante y saber qué está pasando, debemos conocer y manejar los llamados indicadores de control.

### **¿Qué es un indicador?**

Un indicador es un parámetro numérico que mide lo bien (o lo mal) que realizamos una actividad, proceso o servicio. Por tanto, podemos decir que la cuenta de explotación mensual de nuestro restaurante es un indicador (en este caso, económico) que mide el resultado de la actividad empresarial de nuestro restaurante. Si los resultados son positivos, podemos seguir desarrollando nuestra actividad, pero si son negativos, posiblemente tendremos problemas en un corto período de tiempo.

Retomando el ejemplo del coche, la dificultad estriba en que nuestro restaurante es un determinado

“modelo de coche”, que puede llegar a ser único o muy similar a otros pocos, por lo que los indicadores que utilizan todos los coches o restaurantes puede que no sean aplicables a mi negocio o debamos contemplar solo algunas diferencias específicas en determinados procesos.

“Todo aquello que no podemos medir, difícilmente sea mejorable.” Por tanto, si no disponemos de indicadores de control nunca sabremos qué está pasando realmente en nuestro restaurante.

### **Tipos de indicadores**

En nuestro negocio de restauración, habremos previsto una facturación mensual, unos costes de materia prima, una fórmula de servicio, una manera de producir y presentar los platos, etc. Todas estas “expectativas” deben corroborarse en el tiempo para saber si se están cumpliendo o no. Ejemplo: la expectativa en mi restaurante es que no superemos el 30% de costo de materia prima en función de las ventas. Para ello, al cabo de tres meses de funcionamiento, me doy cuenta de que dicho costo está por encima del 35%. En este caso, hablaríamos de un indicador interno que mide la actividad propia de nuestro negocio. Por otro lado, identificamos los indicadores externos, que están enfocados a conocer y medir la opinión de nuestro cliente respecto a nuestro restaurante. Para decirlo de otra manera, los **indicadores internos** miden los resultados y expectativas internas que la operativa diaria de nuestro restaurante exige: la eficacia y eficiencia del servicio de sala, el beneficio, la calidad de los productos que compramos, el nivel de acabado de un plato antes de ser servido al cliente. Por su parte, los **indicadores externos** buscan recabar

información sobre la opinión de nuestro cliente: ¿Le ha gustado nuestro servicio? ¿Cuántas veces repite en nuestro restaurante? ¿Qué opinión le merece la comida?

### **Cómo implementar un cuadro de indicadores de control**

Antes de pasar a enumerar los indicadores de control susceptibles de ser aplicados a nuestro restaurante, sería bueno conocer las características que todo buen indicador debería tener:

- **Práctico:** resulta obvio que disponer de información que no nos resulte práctica no tiene ningún sentido.
- **Fácil de interpretar:** los resultados de todo indicador deben entenderse fácilmente. Si tenemos que dedicar tiempo a descifrar el significado de un indicador, es síntoma de que no es adecuado.
- **Numéricamente medible:** todo indicador debe basarse en una escala numérica, de lo contrario, será prácticamente imposible controlar su mejora.
- **Objetivo:** un indicador conlleva siempre un objetivo. Por ello, es fundamental, en primer lugar, determinar qué objetivo queremos conseguir y, en segundo lugar, definir qué indicador nos permitirá medirlo.
- **Mejorable:** todo objetivo debería ser, a la vez, mejorable. La mejora implica tener datos fidedignos de que estamos alcanzando determinados niveles de excelencia.
- **Fiable:** quizás uno de los aspectos más complejos. El método utilizado para recoger la información que regula un indicador debe ser lo

más claro y objetivo posible. El observador del indicador jamás puede influir en sus resultados.

Ahora que ya tenemos claro cómo deber ser un indicador, podemos determinar en nuestro restaurante los criterios a seguir para empezar ya a diseñar nuestros propios indicadores. Inicialmente, deberíamos aplicar indicadores siguiendo dos líneas de actuación:

- en aquellos procesos que puedan tener consecuencias críticas en los resultados del negocio
- en aquellos procesos y servicios que influyan en la satisfacción de los clientes.

### **Esquema general para la implantación y el seguimiento de los indicadores definidos**

1. Búsqueda de áreas de mejora en las actividades empresariales:

- Dirección / Áreas de gestión: indicadores de gestión.
- Cliente: indicadores para mejorar la satisfacción del cliente.

2. Definición de los objetivos de cada indicador y selección.

3. Diseño del sistema de recogida de información para el seguimiento de indicadores:

- Hoja de recogida de datos (ficha del indicador).

4. Definición de la periodicidad en la recogida y anotación de datos.

5. Seguimiento de la evolución del indicador:

evolución de la situación actual en referencia al objetivo a conseguir. Una vez alcanzado este punto, ya dispondremos de información fiable para analizarla y tomar las decisiones de mejora correspondiente.

**6. Puesta en marcha de acciones de mejora:**

- Acciones correctoras: aquellas acciones que tengan como finalidad mejorar los resultados alcanzados. Por ejemplo, los niveles de satisfacción al cliente.
- Acciones preventivas: aquellas acciones que tengan como finalidad disminuir los niveles de riesgo señalados por el indicador correspondiente. Por ejemplo, acciones a aplicar en nuestro restaurante para disminuir los niveles de riesgo higiénico sanitario.

**7. Implantación de los resultados de las acciones de mejora** derivados de los equipos de mejora continua. Un equipo de mejora continua está formado por las personas que influyen o pueden influir de forma clara en mejorar el indicador en cuestión.

**8. Estandarización de resultados:** una vez alcanzados los resultados de mejora debemos conseguir que a partir de ese momento “siempre se haga igual”.

**9. Seguimiento continuado de la evolución de resultados** sobre los indicadores de gestión. El protocolo de seguimiento de los resultados de los indicadores debe consolidarse en el tiempo.

**10. Inicio del ciclo:** búsqueda de nuevos indicadores. Una vez alcanzados los objetivos de mejora deberíamos incorporar paulatinamente nuevos indicadores y, a la vez, desechar aquellos



indicadores que, no siendo críticos (por ejemplo: satisfacción del cliente), muestren que ya no existen desviaciones. Como podemos ver, estamos hablando de un sistema de mejora continua.

### **Ejemplos de indicadores**

La gestión diaria de un negocio de restauración deberá incorporar un sistema de indicadores basado en un control de gestión mensual del establecimiento, aquellos indicadores críticos que debemos revisar continuamente y que nos dan como resultado una “fotografía” de lo que está pasando y los indicadores que aplicamos para controlar los procesos de trabajo que habitualmente llevamos a cabo en el restaurante.

*Ejemplo de cuadro de control de gestión mensual:*

- Días de apertura.
- Nº de cubiertos vendidos.
- Nº de platos vendidos por tipología.
- Facturación.
- Gasto medio cliente.
- Horas de trabajo normal.
- Horas extras.
- Total horas.
- Productividad.
- Coste medio hora.
- Número de cubiertos día.
- IVA.
- Coste de materia prima mensual.
- Coste de personal mensual.

*Ejemplos de indicadores considerando las áreas funcionales y procesos de un restaurante:*

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Dirección                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de satisfacción de los clientes.</li> <li>• Cuadro de control de gestión mensual.</li> <li>• Resultados mensuales de explotación.</li> </ul>   |
| Aprovisionamiento y almacenaje | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de pedidos que llegan no conformes.</li> <li>• Caducidad de los productos.</li> <li>• Stock mínimo de productos.</li> </ul>   |
| Cocina                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Platos devueltos por sala a cocina.</li> <li>• Desviaciones respecto a las fichas de escandallo y de elaboración de platos.</li> <li>• Nº de unidades vendidas de cada plato.</li> </ul>                                 |
| Servicio                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quejas recibidas.</li> <li>• Niveles de empatía y comunicación del personal de servicio.</li> <li>• Errores en facturas emitidas.</li> <li>• Errores producidos en la preparación de la sala "mise en place".</li> </ul> |
| Higiene y limpieza             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de accidentes laborales.</li> <li>• Niveles de limpieza de la sala.</li> <li>• Desviaciones de temperaturas de cámaras frigoríficas.</li> </ul>   |
| Mantenimiento e instalaciones  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de averías y reparaciones.</li> <li>• Consumos de agua, gas y electricidad.</li> <li>• Cumplimiento de los planes de mantenimiento preventivo.</li> </ul>   |

Evidentemente, los indicadores anteriores son solo un ejemplo de lo que cada restaurante debería considerar en función de sus necesidades. No todos atesoran la practicidad exigida a todo indicador; pero, dependiendo de nuestro negocio, su aplicación puede ser exigible y necesaria.

Un sistema de indicadores eficaz nos va a facilitar una información valiosa, tanto cuantitativa como cualitativa, que nos permitirá tomar decisiones coherentes en relación con lo que está sucediendo en nuestro

restaurante. Todo esto y saber que la información dada por los indicadores es un reflejo histórico en el cual ya no podremos incidir, es la única solución para poder adoptar medidas preventivas. Sin medidas preventivas corremos el riesgo de que nuestro restaurante entre en una espiral negativa de la que no sepamos salir, debido a que no sabemos qué está pasando a nuestro alrededor. Y no basta con tener una percepción intuitiva de lo que está pasando, ya que toda intuición debe estar sustentada por indicadores subjetivos que nos aseguren que estamos yendo por el camino correcto.

Ahora -y más que nunca- la información es poder: poder para ver lo que está pasando en nuestro restaurante, poder para tomar decisiones de una manera más segura y poder para adaptarse a los cambios que el consumidor nos exige.

## ASPECTOS GENERALES DE LA RENTABILIDAD DE UN RESTAURANTE

En un contexto de mayor exigencia y competencia y de menores márgenes, la correcta fijación de precios resulta esencial. ¿Cuántos negocios gastronómicos pueden decir hoy que tienen muchos clientes, facturan mucho y tienen buena utilidad? Muy pocos. En gran medida, porque se hacen mal los números. Un tema crucial hoy en la actividad gastronómica es la fijación de precios. La combinación de alta rotación y facturación y baja o nula rentabilidad obedece directamente a la mala fijación de precios, que se “come” la utilidad.

En la gastronomía tradicional, todo se fijaba “a ojo”, una fórmula que durante muchos años funcionó, porque en una época relativamente estable había valores que se respetaban en porcentajes directos. Pero los tiempos han cambiado: el consumidor es más exigente, el mercado mucho más competitivo y los márgenes menores. Así las cosas, es necesario ser mucho más precisos y profesionales a la hora de calcular costos y fijar precios, porque errores de cálculo de unos pocos centavos pueden costar muy caro y constituir la diferencia entre crecer, sobrevivir o sucumbir en el intento.

Puede comprobarse que en el mercado en general reina la improvisación, desde el principio: primero se piensa en montar el negocio, decorarlo, conseguir el personal; recién dos semanas antes de la apertura se piensa en el menú, y a último momento surge la pregunta: ¿y qué precio le ponemos? Así, la decisión de los precios de venta suele terminar siendo arbitraria: según los del local de la esquina, según cuánto nos parece que podemos cobrar,

según las cartas de otros negocios, etc. El “más o menos” al que estamos acostumbrados en el país no sirve más. Antes, la receta era multiplicar el costo por tres, pero escondía dos errores básicos: primero, multiplicar “alegremente”, como si sirviera para cualquier negocio en cualquier circunstancia; segundo, no tener en cuenta el costo real del plato.

### **Precios iniciales**

Aunque estudiar qué pasa en el mercado y los precios de la competencia es importante, analizar los costos requiere de un trabajo pormenorizado y profesional, que demanda tiempo. Existen diferentes métodos de fijación de precios, pero el más preciso y profesional consiste en una larga y algo compleja serie de pasos, como seleccionar el menú, adecuarlo al target al que se apunta, verificar que los platos son realizables dentro de los tiempos que maneja un restaurante, calcular el exacto rendimiento de cada producto, elaborar una planilla de costos de cada plato o aplicar fórmulas para calcular el coeficiente de costo de la materia prima.

Este proceso es largo, tedioso y, si se quiere, aburrido: una vez determinada la oferta del local, hay que realizar un estudio muy detallado sobre los platos para confeccionar la receta real, verificando el valor que pierde cada alimento en el proceso de elaboración.

Desde que se compran hasta que llegan al plato, todos los alimentos sufren pérdidas -limpieza, cocción, etc.-, tanto en volumen como en peso, y existen tablas que las cuantifican. Las carnes, por ejemplo, pierden alrededor del 30%; los pescados, cerca de 40% -de una corvina de

2,5 kilos terminan usándose entre 300 y 400 gramos-.

Luego de determinados los factores de pérdida por la limpieza y la cocción, se puede determinar cuánto cuesta, por ejemplo, un lomo de 200 gramos cocido terminado, que es lo que le llega al cliente. En general, para que al plato llegue esa cantidad, se necesitan entre 320 y 350 gramos de lomo. Hay que tener en cuenta estas pérdidas, porque si esa diferencia no se cobra al cliente, la paga la rentabilidad del negocio.

La determinación de estos factores de pérdida debe hacerse con cada materia prima que se utilice, para luego elaborar una tabla propia: siguiendo el ejemplo del lomo, hay que multiplicar los 200 gramos finales por el valor de la pérdida de cocción, lo que determina cuánto debe pesar la pieza cruda y limpia -por ejemplo, 250 gramos-. Este valor, a su vez, debe multiplicarse por el factor de pérdida en la limpieza, para obtener entonces el valor real e ir convirtiendo la receta en una ficha de costos: la ficha para el sector de costos dirá 320 gramos de lomo; la del cocinero, 250. Al cliente le llegan 200, pero se le cobran 320. En cada plato, con cada producto, hay que hacer el mismo trabajo; un proceso que puede llevar varios meses.

### **Costos ocultos**

La ficha de costo de cada plato, con los datos fidedignos de lo que cuesta cada ingrediente, es una primera etapa que incluye sólo el costo de la mercadería, pero hay otros costos que influyen en la formación de precios. En gastronomía, se habla mucho de "costos ocultos" porque en todo proceso se cometen errores o imprecisiones, o se generan situaciones que elevan los costos generales, y

los ocultos -aunque son más difíciles de cuantificar- no deben ser dejados de lado: por ejemplo, la reposición de vajilla, la ropa de trabajo del personal o los gastos en lavadero. Es imprescindible que el promedio de estos gastos esté calculado dentro de los costos fijos.

También hay que considerar que, por falta de prolijidad en el manejo, se cometen errores en los pedidos: el jefe de cocina o el chef suelen pedir de más, "por las dudas". Así, aunque puedan conseguirse mejores precios, también se incrementan los costos financieros, por inmovilización del dinero, mantenimiento de stock, gastos de energía y personal, y hasta por pérdida de mercadería.

Un problema inverso, pero muy común en estas épocas de crisis, es pedir de menos. Esto implica adquirir la mercadería faltante a último momento, a precios superiores. En el mejor de los casos, se pierde una oportunidad de venta, pero en el peor, un cliente. ¿Cuánto vale perder un cliente hoy por no tener la mercadería, sólo por no haber armado correctamente un sistema de compras?

El sistema de compras se puede armar cuando se tiene la receta, se sabe exactamente qué y cuánto pedir y se llevan estadísticas de movimiento de los platos, lo que permite predecir el movimiento futuro. Para determinar adecuadamente el precio, hay que trabajar con estadísticas de movimiento, pronósticos de ventas y compras estandarizadas, porque si el proveedor entrega un día un lomo de 2,5 kilos, otro día, de 2,7 y otro de 1,9, la estandarización pierde su utilidad. Este tipo de situaciones debería preverse desde el comienzo, evitando armar menús con insumos que pueden llegar a no estar disponibles, sino con ingredientes que puedan conseguirse realmente.

## Otros costos

Llegados a esta etapa, surgen otras preguntas: ¿cómo se le suma al plato el costo de la luz, el personal o los impuestos?; ¿cuál es el costo del agua que se utiliza para cocinar, lavar, limpiar? Hay al menos dos teorías. Una, un tanto imprecisa, es que el cálculo se hace de acuerdo con el tiempo de mano de obra asignado a cada plato. Otra dice que la asignación de los costos generales de operación depende del costo de cada plato; dicho de otra manera, un plato de mayor costo soporta mayores costos fijos -algo así como un porcentaje proporcional del costo fijo total-. El famoso "multiplicar por tres" tradicional significaba que el costo de la materia prima no superaba el 33% en épocas de estabilidad. Pero en períodos de distorsión como el actual, cuando los valores de las materias primas se disparan en forma despareja y los costos operativos de los negocios crecen de una manera importante, ese 33% automático ya no funciona. Hoy es más difícil dar un número de referencia; pero, dependiendo del tipo de negocio, ese costo se ubica entre 35 y 45%, lo que achica considerablemente los márgenes.

¿Cómo se llega ahora a ese coeficiente, entonces? Hay que partir de un listado de todos los gastos y costos existentes de un determinado período para saber en qué y cuánto se está gastando, un análisis más profundo y exhaustivo que el informe del contador. Los interminables gastos de un restaurante -impuestos, teléfono, cargas sociales, publicidad, lavadero, ABL, etc.- terminan siendo, en volumen, más importantes que la materia prima y al cliente hay que cobrarle incluso la cuenta telefónica; de otro modo, la paga la utilidad. Tener claro cómo y en qué se



gasta sirve para determinar el punto de equilibrio del negocio, lo cual es muy bueno como herramienta de control. Pero además, en caso de que se detecte un desequilibrio un mes determinado, permite encontrar rápidamente en qué rubro se produjo y corregirlo.

Una vez claros todos los gastos, se aplica una fórmula: sumar todos los costos fijos y variables, restarle a los variables la mercadería y sumarle la utilidad deseada -la fórmula más difundida no incluye la utilidad, pero sumarla resulta muy práctico-. Dentro de los costos fijos se agregan, como utilidad deseada, una asignación para el propietario: lo que él necesita para vivir.

Al hacer la lista de costos fijos, hay que tener en cuenta los erogables y los no erogables; es decir, los que requieren dinero del propio bolsillo para ser pagados y los que no, como la amortización del capital invertido o las previsiones respecto a sueldos -para despido, licencia, aguinaldo, etc.-.

También hay otros valores que requieren un "hilado más fino", que son los del costo de oportunidad, como el caso, muy común, del dueño del negocio que también es propietario del local. Aunque muchas veces se lo considera utilidad, en realidad no es más que lo que deja libre el alquiler. Aunque no se esté alquilando, hay que considerar un alquiler; la empresa tiene que ser capaz de pagar un lugar, a alguien que lo dirija, devolver el capital invertido y generar utilidad. También el tiempo que el propietario pasa dentro del negocio es un costo ¿o ese tiempo no vale? Hay propietarios que pasan 12 horas por día detrás del mostrador y no las incluyen como costo. Calcular el sueldo propio como utilidad es un error muy habitual. Volviendo a la fórmula: costos fijos más variables menos materia prima

más utilidad, dividido por la facturación obtenida -incluso para un negocio nuevo, que debe tener una facturación estimada-. Esto da una cifra (O,...) que es el coeficiente de lo utilizado de los costos fijos -donde se incluye el sueldo del propietario-, de los costos variables y la utilidad básica, sin la mercadería. Si ese coeficiente es, por ejemplo, 0,65, implica que se utilizó el 65% del capital. Así, por un lado estará el 100% de los ingresos, por otro el 65% empleado en costos y utilidad teórica, y quedará un 35%, que es el porcentaje de los ingresos que se puede asignar a la mercadería. Una conclusión de este método es que dos locales no pueden tener precios iguales si uno paga mil pesos de alquiler y el otro cinco mil; o si uno eroga diez mil pesos en sueldos y otro dos mil. Por eso, la comparación con "el de al lado" no sirve. Esta metodología define un coeficiente propio, el que determina de cuánto se va a disponer para mercadería, dependiendo de cómo se manejen los costos fijos. Un restaurante no debe compararse con el de "la otra cuadra", sino con otros semejantes, del mismo nivel, lo que permite tener idea de lo que admite el mercado como techo de precios. Así se logran piso -propio- y techo -el mercado-. Conocer el precio mínimo propio resulta fundamental, además, porque permite hacer promociones reales y no intuitivas, que sean rentables aunque su precio sea inferior al promedio del mercado.

Una vez hecho este trabajo, hay que armar una pequeña tabla con la receta, el costo de cada plato, el valor mínimo, el rango de precios del mercado, y se llega al precio que se le pondría en la carta, donde comienza a jugar un valor subjetivo: el marketing, el posicionamiento del local y cómo se maneja en relación con el resto del mercado.

Tener precios altos muchas veces es una decisión de posicionamiento, aunque se trata de una jugada riesgosa, porque no hay reglas a las que atenerse; cada uno lo decide por sí mismo, basándose en su conocimiento del público y el mercado. Si el costo de, por ejemplo, una milanesa es de cinco pesos y en el mercado no se cobra más de cuatro, ¿qué se hace? Una alternativa, arriesgada, es venderla a cinco pesos, pero puede no tener demanda. Otra es venderla a cuatro, pero entonces por cada milanesa vendida se estará perdiendo un peso de utilidad, una pérdida que puede resultar muy importante si se pondera por la cantidad de platos mensuales. Al confeccionar tablas para todos los platos, se encuentra que algunos pierden y otros ganan en relación con el precio mínimo propio. Una posibilidad es compensar: con unos platos se gana más, con otros menos y, en el promedio, de acuerdo con la estadística de salida de platos, el negocio funciona. Cuando las diferencias son pequeñas, esta estrategia es correcta. Pero, ¿qué pasa cuando un plato supera en, por ejemplo, cinco pesos el valor del mercado? Puede pasar que todos -los promedios del mercado- estén vendiendo mal, bajo el costo, pero no es lógico seguir ofreciendo un plato con el que se pierden cinco pesos por cada venta. Opciones: o se corrige la fórmula del plato para bajar el costo o se elimina el plato de la carta. Subsidiar el precio de determinados platos con el de otros es otra posibilidad, pero no el ideal; el objetivo debe ser que todas las opciones del menú tengan el mayor margen posible.



**MARCO LEGAL DE LA RESTAURACION:  
CÓDIGO ALIMENTARIO  
(LEY 18.284/69-DECRETO 2126/71)**

El Código Alimentario rige desde 1971, es decir, desde hace más de treinta años. Desde su adopción, se han dictado varios centenares de disposiciones modificatorias, lo que le ha permitido ir adaptándose a los cambios e innovaciones.

**¿Qué es?** Es un *corpus* integrado que contiene normas técnicas sobre disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial.

Se **estructura** de la siguiente manera:

- Una primera parte contiene disposiciones generales, en las que figuran los conceptos más importantes y su significado específico;
- La parte siguiente establece las condiciones generales y especiales de las fábricas y comercios de alimentos, y de las personas que los manipulan (elaboración y servicio a la mesa).
- Una tercera parte contiene disposiciones sobre productos alimenticios (condiciones generales, recipientes, rotulación y condiciones especiales para cada tipo de alimento en particular).
- La última parte contiene la metodología analítica, disposiciones especiales y facultades de la autoridad sanitaria nacional.

**¿Quiénes deben cumplirlo?** Tanto las autoridades sanitarias nacionales, provinciales y municipales (cumplir y hacer cumplir), como los productores, elaboradores, fraccionadores, manipuladores y quienes los trasladan a otros

destinos nacionales o extranjeros (importación, exportación).

**¿Qué pasa si no se cumple?** Existe un sistema sancionatorio uniforme con verificación regional, cuya escala varía desde la multa hasta la suspensión, y consecuentemente, puede culminar en la cancelación de la licencia. Los efectos que produce son la imposibilidad de venta de los productos identificados y la decomisión<sup>20</sup> de los productos cuyos productores no son identificados.

### **Primera parte: Disposiciones generales**

- **A quiénes alcanza:** elaboración, fraccionamiento, conservación, transporte, expendio, exposición, importación y exportación.

- **Importante:** En caso de importación, si el alimento ha sido aprobado por autoridad sanitaria de su país, se evalúa el sistema de evaluación.

- Las normas internacionales constituyen el *Codex Alimentarius*.

### **Segunda parte: Normas procedimentales**

**Definiciones operacionales:** consumidor, alimento, aditivo alimentario, distinciones entre: alimento genuino o normal y alterado, contaminado, adulterado, falsificado. Una definición importante es la de **alimento:** “Toda sustancia o mezcla de sustancias naturales o elaboradas que ingeridas por el hombre aporten a su organismo los materiales y la energía necesarios para el desarrollo de sus procesos biológicos. La designación «alimento» incluye

---

<sup>20</sup> **Decomisión:** confiscación, incautación de estos productos, que realiza el fisco .

además las sustancias o mezclas de sustancias que se ingieren por hábito, costumbres, o como coadyuvantes, tengan o no valor nutritivo”.

### **Normas de carácter general**

**Responsabilidad:** titular y director técnico

#### **a) Sobre locales de elaboración:**

- Debe ser igual o mayor a 15 m<sup>2</sup> por persona.
- Las aberturas deben ser igual o mayor a 1/6 de la superficie. Las que den al exterior, deben poseer cerramientos que impidan el ingreso de roedores, insectos, aves, etc.
- Iluminación por luz solar o lo más semejante.
- Los alimentos deben estar separados del piso.
- No puede haber productos devueltos.
- El agua potable debe tener garantizada su provisión en cantidad y calidad suficiente.
- Los artículos de limpieza deben guardarse en lugares separados.

#### **b) Sobre el personal que elabora alimentos**

- Guardarropas y lavabos separados por sexo con surtidores de agua potable fría y caliente.
- Lavado de manos con jabón aprobado (*dispenser* o individual) y toallas individuales o por *dispenser*.
- Retretes aislados de los locales de trabajo (1 cada 20 empleados).
- Personal con libreta sanitaria, previo curso específico.
- Personal enfermo, con heridas, llagas, etc., no puede elaborar alimentos.
- Obligación de usar uniforme (blusa, saco o guardapolvo) y gorras de color blanco o crema, lavables o renovables.

### **Tercera parte: Normas de carácter especial sobre productos alimenticios**

Se particularizan las condiciones respecto de cada uno de los distintos tipos de establecimientos fabriles. Así se reglamentan los dedicados a: Alimentos carneos; Productos de chacinería, embutidos y afines; Productos de pesquería; Fábrica de conservas alimenticias; Aceites comestibles; Tambos; Establecimientos elaboradores de productos lácteos; Molinos harineros; Fábricas de pastas alimenticias; Establecimientos para productos de panadería y afines; Establecimientos azucareros; Establecimientos de miel y derivados; Establecimientos de productos de confitería; Establecimientos de bebidas hídricas; Fábricas de hielo; Fábricas de helados; Fábricas de cerveza; Bodegas; Destilerías, fábricas de licores y bebidas alcohólicas; Tostaderos y comercios de café; Molinos de yerba mate; Molinos de especias; Salineras; Fábricas de vinagre; Establecimientos elaboradores de empanadas, churros, pizzas, sándwiches y afines; Cocinas y comedores; Ferias francas; Kioscos y vehículos con parada fija; Mercados y mercaditos; Repartidores y vendedores ambulantes; Viandas a domicilio.

### **Cuarta parte: Condiciones generales de los productos alimenticios**

#### **a) Conservación y tratamiento de los alimentos. Alimentos conservados o preservados**

**Definiciones operacionales:** alimentos perecederos, alimentos conservados, comidas preparadas congeladas.



**Procedimientos de conservación:** conservación por el frío (refrigeración o congelación), conservación por el calor (esterilización, pasteurización). Desecación, deshidratación y liofilización; salazón; ahumado; encurtido; escabechado. Se consideran ilegales los productos que no se ajusten, en su composición y caracteres organolépticos, a las denominaciones y especificaciones que el Código admite. En un detallado desarrollo, se fijan pautas en relación con todos los productos alimenticios permitidos mediante el agrupamiento de los mismos por tipos o géneros similares.

**Radiaciones ionizantes:** requisitos y autorización especial, con participación de la Comisión Nacional de Energía Atómica.

**Contiene además:** elaboración de productos de humedad intermedia, otros procedimientos, conservas alimenticias, cámaras frigoríficas.

**b) Utensilios, recipientes, envases, envolturas, aparatos y accesorios**

Definiciones operacionales

Requisitos bromatológicos

Condiciones de higiene

Materiales permitidos y prohibidos

Conservas alimenticias

Cámaras frigoríficas

Utensilios, recipientes, envases, envoltorios, aparatos y accesorios.

## ACTIVIDADES DE ESTUDIO

Para facilitarles el estudio de los temas desarrollados en este libro, les presentamos **esquemas** y planteamos algunas actividades que pueden favorecer el proceso de estudio (pero que no son las únicas que pueden realizar para estudiar: recomendamos que usen todas las que crean convenientes para que el trabajo de estudio en casa sea lo más productivo posible).

## EVOLUCIÓN DE LA RESTAURACIÓN

### De la tradición a la nueva cocina

Este esquema puede ayudar a organizar la información dada. Recomendamos estudiar este apartado y, luego, revisar lo aprendido tratando de completar (solamente con el esquema a la vista) la información que falta.

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Mundo grecorromano y galos  | conocieron especialidades gastronómicas                                      |
| Oriente                     | refinamiento del gusto – Marco Polo  |
| Edad Media (siglos V al XV) | Carlomagno – legumbres y árboles frutales<br>G. Tirel – gastronomía francesa |
| Renacimiento (siglo XVI)    | Catalina de Médicis – refinamiento: decoración                               |
| Siglo XVII                  | Luis XIV – mayor refinamiento, sofisticación, cocina <i>gourmet</i>          |

|             |  |
|-------------|--|
| Siglo XVIII | cocina moderna – chef Lord Chesterfield<br>Revolución Francesa (fines del siglo) -<br>sobriedad  |
| Siglo XIX   | edad de oro de la gastronomía - dietética  |
| Siglo XX    | restauración tradicional hasta el período<br>de entre guerras<br>Segunda Guerra Mundial: cambios<br>capitales<br>Nueva cocina (actualidad): cocina<br>industrial<br>Tipos de restaurantes con más<br>posibilidades de desarrollo |

## ASPECTOS GENERALES DE LA RESTAURACIÓN

Para este apartado, señalamos –para ayudarlos a organizar la información- los aspectos generales de la restauración. Los estudiantes deben completar, en los cuadros en blanco, lo que corresponde a cada aspecto. (Tengan en cuenta que el espacio señalado con un recuadro no representa la longitud de la respuesta, sólo indica que hay que encontrar una respuesta.)

Organización y dirección de la empresa

Administración

Mercadotecnia (*marketing*)

Producción, control, supervisión, inspección

Recursos humanos

Recursos económicos

Finanzas

Comportamientos, deseos y necesidades del consumidor

|  |
|--|
|  |
|--|

Gerenciamiento

|  |
|--|
|  |
|--|

Métodos de trabajo (aspecto operativo)

|  |
|--|
|  |
|--|

- 1- ¿Por qué puede fracasar una empresa restaurantera?
- 2- ¿Qué condiciones actuales indican la necesidad de un cambio en la concepción de empresas gastronómicas?

*¿Qué es la gastronomía?*

Definición de la UNESCO:.....

(Analizar esta definición.)

*¿Por qué el restaurante es una organización?*

Definición de organización:.....

En el texto se afirma que el restaurante es una organización.

¿Por qué? Para responder, rellena el siguiente cuadro:

| <b>Organización</b>  | <b>Restaurante</b> |
|--|--------------------|
| sistema social permanente  |                    |
| trata de alcanzar objetivos determinados                                       |                    |
| con la colaboración coordinada de todos sus miembros                           |                    |
| en un ambiente de estabilidad y con un clima que permita eficacia y eficiencia |                    |

El gráfico 1 presenta los **indicadores** del restaurante como empresa.

1- ¿Qué son los indicadores?

2- ¿Qué relación existe entre organización y empresa?

Finalmente, exprese con sus propias palabras por qué el restaurante es una organización:.....

## TIPOS DE SOCIEDADES QUE PUEDE CONFORMAR UN RESTAURANTE

En cada columna desarrolle las características del tipo de sociedad que se indica. De este modo, al estudiarla, se pueden comparar y visualizar las diferencias.

| Prop. único | Cía. en soc. | Cía.Soc.Lim. | Soc.Resp.Lim. | Corporac. | Franquicia |
|-------------|--------------|--------------|---------------|-----------|------------|
|             |              |              |               |           |            |

## TIPOS Y CATEGORÍAS DE ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS

1- Tipos de establecimientos gastronómicos:.....

2- Clases de restaurantes:.....

3- En el siguiente cuadro, anote las características principales de la categoría “tenedores” para los restaurantes. De esta manera, podrá estudiar mejor las diferencias.

| 4 y 5<br>tenedores | 3 tenedores | 2 tenedores | 1 tenedor |
|--------------------|-------------|-------------|-----------|
|                    |             |             |           |



## ÁREAS FUNCIONALES EN LA RESTAURACIÓN

Sintetice la labor de cada área. Desarrolle un cuadro con todos los roles de la brigada de cocina.

- Compra y almacenamiento de alimentos
- Preparación o producción de alimentos
- Servicio de alimentos
- Servicio de bebidas
- Brigada de cocina

## **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA INSTALACIÓN DE UN RESTAURANTE**

- 1- ¿Cuál es la utilidad de un estudio de factibilidad?
- 2- Esquematice los pasos sugeridos para realizar un estudio de factibilidad

## LA CALIDAD EN LA RESTAURACIÓN

- 1- ¿Qué implica la “calidad” y a qué se refiere?
- 2- ¿Calidad y lujo son sinónimos? ¿Por qué?
- 3- ¿Por qué la calidad en los restaurantes es muy compleja?
- 4- ¿Qué es la certificación de calidad? ¿Quién la otorga? ¿Qué significa su otorgamiento?
- 5- Explique el siguiente texto: “Muchas empresas que adquieren certificados más o menos prestigiosos terminan volviendo a la vulgaridad porque se necesita mucho entusiasmo **todos los días**, sobre todo cuando hablamos de servicios, como es el caso de la restauración.”
- 6- Completar el siguiente esquema:

**Calidad básica:**       higiene  
                                  actitudes  
                                  productos / servicios estandarizados  
                                  misión – compromiso

- 7- Esquematice el apartado “Calidad del personal en contacto en la restauración”
- 7.a- Ud. debe seleccionar personal de contacto con clientes para un restaurante. Diseñe una entrevista. (Tenga en cuenta que primero debe tener muy en claro qué perfil de empleado busca en función de los clientes que posee.)
- 7.b- Diseñe una clase de capacitación para el personal de contacto con el cliente.
- 7.c- Usted tiene un restaurante (determine las características): ¿cómo lo “vendería” a sus clientes internos?
- 8- ¿Por qué es necesaria la diferenciación en la restauración y cómo se obtiene?
- 9- Resuma qué se debe contemplar para garantizar la

calidad del producto acabado (plato), tanto en la materia prima como en el proceso de producción.

10- Venta y promoción del producto.....

11-Proceso de análisis para determinar la oferta de platos.....

## MEDICIÓN DE RESULTADOS EN EL RESTAURANTE

### **El cuadro de indicadores de control como herramienta de análisis de resultados**

¿Qué es y para qué sirve el cuadro de indicadores de control?

¿Qué es un indicador?

Tipos de indicadores:

.....  
.....

¿Qué características debe tener un buen indicador?

Detalle los pasos necesarios para la implementación y el seguimiento de los indicadores de control definidos.

## ASPECTOS GENERALES DE LA RENTABILIDAD DE UN RESTAURANTE

- Exigencias de la fijación de precios.....
- ¿Cómo se fija el precio inicial de un plato? Esquematice todo el proceso.
  - ¿A qué nos referimos cuando hablamos de costos ocultos?
  - ¿Qué incidencia tienen en la rentabilidad y cómo se pueden neutralizar?
  - ¿Cómo se calculan los costos fijos de un restaurant en el precio de cada plato?
  - ¿Qué consideraciones debemos hacer entre el precio fijado para cada plato y los valores del resto del mercado?

**MARCO LEGAL DE LA RESTAURACION: CÓDIGO  
ALIMENTARIO  
(LEY 18.284/69-DECRETO 2126/71)**

- 1- ¿Qué es el Código alimentario?
- 2- ¿Cómo está estructurado y qué establece?

## BIBLIOGRAFÍA

📖 Durón García, Carlos, *El restaurante como empresa*- México, Trillas, 2001

📖 Gallego, Jesús Felipe, *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. Madrid, Paraninfo, 2002.

📖 Fischer, René, *Juntos podemos - Manual de Servicios para hoteles y restaurantes*. Escuela de servicios WSA Consultores, 2001

📖 Rochat, Michel, *Marketing y gestión de la restauración*- Barcelona, Editorial Gestión 2000, 2001.



## CRESTOMATÍAS

Colección dirigida por Liliana Falcone

Títulos publicados

Área: Teoría del Turismo

*Turismo: naturaleza y características*

José Luis Bosch

*Turismo y generación de empleo*

José L. Bosch, Silvana Suárez, Gladys Olivares y María C. Merli

*Política y gestión del turismo.*

*Una propuesta de desarrollo integral a escala local*

José L. Bosch

*Reflexiones y experiencias acerca del tiempo libre, el ocio y la recreación*

Silvana Suárez y M. Carolina Merli (Compiladoras)

Área: Servicios Turísticos

*Gestión de recursos humanos*

María Alejandra Gazzera