

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Calidad

A lo largo de los años se ha oído hablar de calidad, casi siempre relacionándola con el precio, es decir si algo es de alto precio se cree que también es de alta calidad sin embargo esto no es totalmente correcto, ya que la calidad va relacionada con un estándar, con una igualdad, va de la mano con manejar un mismo nivel de calidad y que se siga manteniendo así. Entonces la calidad se puede manejar en varios niveles, altos, medios o bajos, siempre y cuando sea el mismo. Por eso es importante establecer un nivel de calidad desde el inicio de las operaciones, y tratar de mantenerlo siempre (Stefanelli, 1990).

La calidad es un tema de reciente desarrollo, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se está trabajando. Anteriormente se creía que la calidad era demasiado costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar y encontrar la calidad resulta en una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia (Clery, 2002).

La calidad no tiene un significado popular exacto en el sentido absoluto, industrialmente quiere decir, que es mejor para el consumidor dentro de ciertas

condiciones, ya que es él, quien en última instancia determina el nivel de calidad del producto que desea comprar, pero es la empresa la que decide el nivel de calidad que desea manejar y a que tipo de clientes se piensa enfocar, y desde el punto de vista de la industria de servicio la calidad esta enfocada a la satisfacción del cliente previamente elegido y se trata de que éste logre percibirla como se es presentada (Moreno, 2002).

Teniendo en cuenta lo anterior, la calidad de un producto en la industria de alimentos puede definirse como el resultado de una combinación de características de producción y de servicio, determinante del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor, durante su consumo. Esta definición lleva a pensar en términos como limpieza, precio, presentación y sabor, términos que en realidad son características individuales que en conjunto constituyen la calidad del producto. Al establecer lo que se entiende por calidad se exige un equilibrio entre estas características. El término calidad se puede emplear en diferentes términos como: calidad de diseño, o sea la conformidad entre lo que necesita o desea el cliente por un precio determinado y lo que la función de diseño proyecta. Calidad de concordancia o grado de conformidad entre lo diseñado y lo producido (Moreno, 2002).

Según Gould (1993) la calidad de los alimentos es de suma importancia. La industria de alimentos tiene la obligación de producir calidad uniforme, alimentos nutritivos y seguros. Este autor afirma, la calidad en la industria de alimentos es de suma importancia para el éxito de un restaurante y es vital para su subsistencia, ya que la industria de alimentos siempre ha sido un mercado saturado, competitivo y en continuo crecimiento.

Al hablar de calidad se pueden tocar muchos diferentes puntos, en los cuales la industria de alimentos tiene que poner énfasis para lograr obtener un óptimo desempeño. Se hablará de la garantía de la calidad (quality assurance), de control de calidad (quality control), de responsabilidad de calidad (responsibility for quality) y de administración de calidad total (total quality management). Si se logran juntar estos diferentes puntos y llevarlos a cabo satisfactoriamente y conjuntamente, seguramente se logrará tener una empresa exitosa en la industria de alimentos manejando una excelente calidad desde la administración hasta el producto final (Clery, 2002).

2.1.1 Calidad Total

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está enfocado hacia el cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el trabajador del más bajo nivel jerárquico esta comprometido con los objetivos empresariales. Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de producción, para así poder enmendar errores (Clery, 2002).

La calidad total es una rama de la calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua (Moreno, 2002).

2.1.2 Administración de calidad total

Gould (1992) dice que gran parte de los problemas de calidad en una empresa de servicios de alimentos, aproximadamente el 85% no son culpa de un individuo o de un departamento, sino que son culpa de la administración ya que éstos deben proveer la correcta maquinaria, materiales, métodos, y entrenar la mano de obra para mejores resultados. Este autor afirma que la administración debe comprometerse con la calidad que se ofrecerá en su empresa, deben establecer políticas para el ofrecimiento del servicio, deben estandarizar recetas, comprar maquinaria y tener todo lo necesario para poder brindar un producto y un servicio de calidad en su establecimiento.

Administración de calidad total es un término moderno para describir cómo las compañías se vuelven más exitosas hoy en día. Es una nueva filosofía que pone la estación de los empleados a trabajar con la administración, los empleados tienen voz en la operación y sienten que son parte de la compañía. La administración reconoce los derechos de cada uno y también sabe el significado del trabajo en equipo. (Gould, 1992). Este autor se refiere al trabajo en equipo como algo vital para el funcionamiento de la empresa, además de hacer que cada uno de los trabajadores sienta que es parte de la empresa y trabajen realmente por hacer que su empresa sobresalga por encima de la competencia, asegurando así un trabajo optimista y sobresaliente por parte de todos los empleados. Dice que en la administración de calidad total es donde se encuentran todas las políticas de

reclutamiento, entrenamiento, compra de maquinaria, etc. Todo lo necesario para poder llevar a cabo un trabajo de calidad, bajo una administración, además de ofrecer un producto y un servicio de calidad.

2.1.3 Aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad consiste en asegurar una serie de pasos estandarizados en la producción con el mínimo de variabilidad posible. La norma ISO 9000 dice que la forma de lograrlo es primero pensar y escribir lo que se va a hacer después, hacer lo que se escribió y por último verificar que se hizo lo que se escribió y dar pruebas objetivas.

El rol del aseguramiento de la calidad dice Gould (1993), es asegurar a la administración y al último consumidor que la calidad de los alimentos llenará las expectativas de la empresa. A lo que se refiere es que cumpla con todas las metas propuestas con relación a su nivel de calidad antes establecido para así complacer al cliente y mantener productos y servicios de calidad en el establecimiento

“El aseguramiento de la calidad total en industrias de alimentos es un requerimiento para la compra y aceptación del producto por parte del consumidor. Aseguramiento de la calidad significa, que los procesos y productos son aceptados conforme a los requerimientos.” (Gould, 1993, p.3). Por medio de esto el establecimiento de servicio de alimentos tratará de asegurarse y asegurarle al consumidor que la calidad establecida será la llevada a cabo durante el tiempo de operación del establecimiento.

Asegurando así siempre la misma calidad en sus productos en cualquiera de sus establecimientos en caso de ser una cadena o una franquicia.

2.1.4 Control de la calidad

El Control de la Calidad es una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios. Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios y desarrollo de su personal. El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos y de producción que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado (Romero, 2002).

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo. La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente. La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (Romero, 2002).

“Control de la calidad es un modo de proveer a los consumidores con bienes y servicios de alta calidad preparada y desarrollada bajo condiciones seguras. Los productos y servicios deben de cumplir los requerimientos de calidad establecidos por la organización.” (Gilmore, 1990, p.83). Este autor hace énfasis en la calidad y en su preparación bajo condiciones seguras, sin embargo difiere con Stefanelli (1990), cuando se refiere a alta calidad ya que como se ha mencionado antes, no debe ser una alta calidad forzosamente, sino cumplir con los requerimientos de la organización aunque estos sean de otro nivel.

Control de calidad, o aseguramiento de la calidad es una actividad, procedimiento, método, o programa que asegurará el mantenimiento y continuidad de las especificaciones y estándares de un producto, además de tolerancias preescritas durante todas las etapas del proceso, manejo, preparación y empaçado. Esto asegurará que todas las características originales y deseables estén respaldadas durante el almacenamiento, manejo, proceso y preparación, y continuarán inalteradas hasta que los productos sean consumidos (Thorner, 1976). Este autor señala que control de calidad y aseguramiento de calidad no son lo mismo pero necesitan conjuntarse para poder lograr sus objetivos.

2.1.5 Responsabilidad para la calidad

“Cada departamento de operaciones de alimentos es responsable de la calidad de los productos y servicios que brindan a sus clientes. Todos los departamentos deben cooperar si el servicio de alimentos quiere ser exitoso proveyendo productos y servicios de calidad” (Gilmore, 1990, p.83). Dice que cada departamento y cada individuo que en él trabaja deberá comprometerse con la calidad establecida en la empresa, bajo una

administración que también lo este, y así proveer a los departamentos y trabajadores todo el equipo, maquinaria y capacitación adecuada para poder lograr una empresa de calidad total, en la administración, como en la operación, el servicio y entrega del producto final.

Empresas multinacionales sumamente exitosas han logrado su éxito debido a que siempre ofrecen al cliente la misma calidad (Scanlon, 1998). Este autor menciona en su libro *Quality Restaurant Service Guaranteed*, las 3 prioridades más importantes para Ray Kroc uno de los principales franquiciatarios del corporativo McDonald's que son:

Prioridad #1.- entregar una consistente calidad del producto a los consumidores en un tiempo razonable.

Prioridad #2.- asegurarse de que el consumidor esta satisfecho con el producto.

Prioridad #3.- facilitar cambios y devoluciones de dinero.

También Scanlon (1998) menciona y cita a Kroc, dice que él toma como política principal que todos los productos deben de ser consistentes en preparación y presentación para el cliente. Scanlon (1998) comenta que esto es de suma importancia ya que las expectativas del cliente se cumplen cuando este pide un platillo y siempre tiene el mismo sabor y se ve igual, y si no es así, difícilmente el cliente regresará a ese establecimiento. También dice que todo lo que Kroc menciona como prioridades e incluso como política hacen referencia a la calidad, y McDonald's ya es conocido como un corporativo exitoso a nivel mundial y con una calidad excelente.

“El enfoque de la calidad en el corporativo McDonald’s esta establecido a través de sus mandatos de especificaciones de alimentos y sus políticas de distribución para los dueños y franquiciatarios” (Scanlon, 1998, p.9). Este autor comenta que McDonald’s basa el control de calidad de sus productos en las especificaciones de alimentos obligando a sus franquiciatarios a manejar todos sus productos de la misma manera bajo recetas estandarizadas muy estrictamente elaboradas y bajo políticas de distribución en las cuales el corporativo McDonald’s hace la compra de todos los productos, para asegurar la misma calidad y después hace la distribución, a todos los diferentes negocios.

2.2 Clasificación de servicios de alimentos

Los servicios de alimentos pueden ser clasificados en términos de las necesidades del consumidor, o por el tipo de negocio, esto ayudará a ver las operaciones de alimentos desde un punto de vista diferente (Khan, 1991).

Khan (1991) hace la siguiente clasificación de los servicios de alimentos.

1.- Comida rápida

El término rápido se refiere más al servicio que a la comida, es un término no asimilado por muchos. El servicio rápido no quiere decir que la calidad de la comida sea inferior o que está cargada de calorías, pero es importante hacer énfasis en esto, ya que hay un mal entendido en el significado real de la comida rápida entre los consumidores. El servicio de comida rápida es el segmento más creciente hoy en día y se ha apoyado en gran forma en la automatización. Es cierto que la necesidad de servicio más rápido impone una

cierta limitación en los elementos del menú, pero también es cierto que esta misma necesidad los ha llevado a comprar sofisticados equipos y máquinas.

La comida rápida incluye restaurantes considerados no aptos para ocasiones especiales, o para una comida de gran lujo, la limpieza es mucho más importante que la decoración o la atmósfera, los asientos son modestamente cómodos y los patrones de tráfico se dirigen a que comúnmente habrá mucha gente en el restaurante. Cada cadena de comida rápida tiene un tipo de menú y también tiene clientes establecidos, a los cuales se quiere dirigir. Casi todas las cadenas de comida rápida se caracterizan por brindar una comida de calidad a un bajo precio en adición de también brindar un servicio rápido y eficiente, son importantes los descuentos y las ofertas porque hay mucha competencia en éste segmento.

2.- Restaurantes de precio medio.-

Ofrecen comida a precios moderados, pero su servicio no es necesariamente tan rápido como en los establecimientos de comida rápida. Muchos restaurantes familiares caen en esta categoría. Los clientes que visitan este tipo de restaurantes buscan algo más de lo que pueden ofrecer los establecimientos de comida rápida, buscan comodidad en un ambiente más relajado y familiar. Muchos restaurantes de este tipo son frecuentados por niños y por eso requieren un menú variado. La comida que los clientes desean no es muy diferente a la que normalmente se come en casa. Un menú variado, una decoración modesta, servicio a la mesa y una atmósfera placentera son necesarios para un restaurante de este tipo.

3.- Restaurantes de escala alta.-

Restaurantes finos y temáticos pueden incluirse en esta categoría. Los clientes que visitan estos restaurantes están buscando una comida digna de recordar y que sea única. Los clientes esperan calidad en la comida y en el servicio y están dispuestos a pagar el precio por ella. Están principalmente interesados en la comida extranjera y en platillos difíciles de elaborar. La mayoría de los clientes que visitan estos lugares son sofisticados y han tenido una gran variedad de experiencias en este aspecto y lo que buscan es calidad.

Desde que estos restaurantes son escogidos para ocasiones importantes, hay una creciente demanda por una atmósfera elegante y también una elegante decoración, como antigüedades, candelabros etc. También frecuentemente se presentan orquestas, cantantes, pianistas, hasta espectáculos y a veces esto es gran parte de la atracción del lugar.

4.- Servicios de alimentos para llevar.-

Estos establecimientos además de dar la oportunidad de llevar la comida a casa, muchas ocasiones también la envían. Por lo mismo o no proveen un área para comer ahí o son muy limitadas sus instalaciones, muchos de los clientes prefieren pasar por el auto-in y llevar la comida a casa. Estos pueden ser una gran solución para cuando no se quiere ni cocinar ni salir a comer. La creciente popularidad por el entretenimiento en casa como DVD's, videojuegos y televisión por cable a aumentado la demanda por estos restaurantes. Los principales consumidores en este tipo de restaurantes son los trabajadores solteros, ya que no quieren cocinar y tampoco quieren ir a comer solos además de los estudiantes.

5.- Servicio de alimentos de Hoteles y Moteles.-

Muchos de estos restaurantes ofrecen el servicio no solo a huéspedes, sino también a no-huéspedes, sin embargo sus clientes potenciales son los huéspedes. Un importante componente de estos restaurantes es el servicio a cuartos, en el cual se debe mantener la calidad y temperatura de los alimentos. El desayuno es la comida más vendida para estos establecimientos ya que los huéspedes no planean comer ahí ya que a esa hora lo más probable es que estén fuera del hotel. Estos restaurantes están muy ocupados durante convenciones, juntas o temporadas de vacaciones. Comúnmente los precios no son de mucha importancia para los clientes.

La conveniencia es la principal razón para comer en el restaurante de un hotel o motel ya que no se pierde tiempo. La competencia depende de la localización del hotel, si está en una zona industrial o de negocios, la competencia será más fuerte. La calidad en este tipo de restaurantes comúnmente es alta y los productos son muy elaborados y dirigidos por chefs bien entrenados.

6.- Servicios de alimentos en centros de diversión

La comida es muy demandada en establecimientos como parques de diversión, zoológicos, arenas, y todos los centros de atracción turística. Desde el punto de vista de los servicios de alimentos, los turistas representan clientes seguros, ya que normalmente no piensan perder el tiempo en buscar un lugar donde comer. Muchos centros de diversión no permiten que la gente lleve alimentos dentro del parque, lo que incrementa la venta de comida en sus establecimientos. La comida rápida es esencial en estos establecimientos, ya

que no son su principal fuente de ganancias y los clientes comúnmente no tienen mucho tiempo para comer. Los clientes están dispuestos a pagar más de lo común. Y el costo, la variedad de alimentos y el contenido de calorías no son importantes para ellos.

7.- Servicios de alimentos en centros del cuidado de la salud

Incluye hospitales, clínicas y centros de convalecencia. Los servicios de alimentos en estos establecimientos son planeados cuidadosamente, siempre hay necesidad de dietas especiales. Los hospitales se manejan con menús cíclicos de comúnmente 3 semanas de duración.

8.- Servicios de alimentos en Industrias y Negocios

Estos establecimientos van creciendo en gran proporción diariamente, la motivación del trabajador es la principal razón para proveer servicios de alimentos a los empleados. Calidad, cantidad y costo son unas de las principales preocupaciones de los empleados, hay una gran demanda por comida de alta calidad en grandes porciones. También se consume el lunch en estos establecimientos. Y aparte de que aumenta la motivación de los empleados y disminuye la fatiga, las comidas que se sirven normalmente son la comida más importante en el día.

9.- Servicios de alimento en Instituciones Educativas

Los servicios de alimentos de escuelas, colegios y universidades, representan otro importante segmento de la industria. Los programas nacionales de lunch en la escuela son

importantes para la salud y el crecimiento de la población, pero la satisfacción del consumidor es un problema en este tipo de servicio de alimentos. Los menús necesitan ser elaborados cuidadosamente para poder cumplir con las agencias reguladoras y lograr las metas de dietas. La variedad en los menús es esencial. Tradicionalmente los estudiantes tienen una mala imagen de estos establecimientos, en parte porque la comparan con la comida de su casa en parte porque la consideran monótona. Muchas escuelas se ayudan de un consejo estudiantil que les ayudan a planear el menú.

10.- Servicio de alimentos a la Comunidad

El gobierno ofrece en muchas ocasiones programas de comida para segmentos especiales de la población, o en ocasiones especiales. Las necesidades de los consumidores son muy variadas. La mayoría de los consumidores se categorizan por su estatus socio-económico. También grupos religiosos y organizaciones de caridad ofrecen este tipo de servicios (Khan, 1991).

Según Payne-Palacio y Theis (1997) la clasificación de los establecimientos que ofrecen los servicios de alimentos se divide en tres principales, los comerciales, los institucionales y los militares, además hacen la siguiente subdivisión:

1.- Servicios Comerciales

a) Lugares para comer

- Restaurantes de servicio completo
- Restaurantes de servicios limitados

-
- Cafeterías comerciales
 - Banquetes
 - Heladerías

b) Contratistas de comida

- Plantas industriales y Manufactureras
- Edificios comerciales y oficinas
- Hospitales
- Colegios y Universidades
- Escuelas primarias y secundarias
- Servicios de comida en-transito (aerolíneas)
- Deportes y centros de recreación

c) Lugares de Alojamiento

- Restaurantes de Hoteles
- Restaurantes de Moteles
- Restaurantes de Motor-Hotels
- Restaurantes en Gasolineras
- Servicios de comida móviles

2.- Servicios Institucionales

- Servicio de alimentos para empleados
- Primarias y secundarias públicas
- Preparatorias y Universidades

-
- Transportación
 - Hospitales
 - Asilos, orfanatos y hospitales psiquiátricos
 - Clubs, campos de recreación
 - Centros comunitarios

3.- Servicios Militares

- Intercambios militares
- Officer's and NCO clubs

Otra definición de la clasificación de los servicios de alimentos, la da Ninemeier (1990) y dice que se dividen en dos principales que son comerciales e institucionales las cuales a su vez se subdividen en:

1.- Comerciales

a) Independientes. Una operación independiente pertenece a un dueño o dueños que son propietarios de una o más propiedades que no tienen relación de cadena, los menús no son idénticos entre propiedades, las especificaciones de compra de alimento pueden cambiar, los procedimientos de operación varían, etc.

b) Restaurantes de cadena. Los restaurantes de cadena son restaurantes que son parte de una organización de multi-unidades. A menudo comparten el mismo menú, compra de suplementos y equipo, además siguen los mismos procesos operativos que han

sido estandarizados para todos los restaurantes de la cadena. Un restaurante de cadena puede pertenecer por una compañía familiar, una franquicia, o por un por un dueño o dueños particulares. Algunas cadenas son operadas por una compañía de administración.

c) Franquicias. Las franquicias son una categoría especial en la operación de las cadenas. Con una franquicia, el franquiciatario paga para usar el nombre, diseño del establecimiento y los métodos de negociación del franquiciante. Además el franquiciatario debe de acordar mantener el negocio del franquiciante y sus estándares de calidad. El franquiciante expande la franquicia firmando franquiciatarios. Los franquiciatarios son comúnmente gente local de negocios con capacidad de inversión.

2.- Institucionales

Tradicionalmente, los servicios institucionales de comida se han enfocado en la nutrición y en factores no-económicos. Ahora, los altos costos acompañan una baja en los ingresos, entonces hay una necesidad de manejar a los servicios de alimento institucionales como negocios comunes. En ocasiones esto es hecho por las mismas instituciones y en otras escogen compañías administrativas para que les ayuden a minimizar costos.

Como el estudio será realizado en una cadena de pizzerías familiar, se enfocará en las cadenas principalmente. Mill (2001) hizo un estudio de los diferentes tipos de cadenas de restaurantes y los clasifica dentro de los restaurantes de servicio limitado. Este autor comenta que en las cadenas de sándwiches su gran problema es la diferenciación ya que todos ofrecen prácticamente lo mismo. Dice que la falta de diferenciación en las cadenas de sándwiches a llegado tan lejos que ahora lo que decide en gran parte la asistencia de sus

clientes, es el juguete que regalan, también comenta que muchos observadores de la industria dicen que son una tienda de juguetes con servicio de comida.

Mill (2001) dice que el mercado de las cadenas que ofrecen servicio de comida, va creciendo en gran manera ya que cada vez los contratan más, sobre todo en el negocio del entretenimiento. Acerca de las cadenas dinner houses, este autor dice que gracias a que se están remodelando, y que están buscando activamente conceptos con los cuales se puedan expandir. De las cadenas de pizzerías comenta el autor que después de muchos años de descuentos, las cadenas de pizzerías encontraron que reducir precios y los llamados dos por uno, producen volumen pero dejan muy pocas ganancias. Dice que algunas cadenas están comenzando a enfocarse en el núcleo del marketing y operaciones estratégicas, con el gasto de promociones de bajo precio.

También Mill (2001) hace énfasis en las cadenas familiares y dice que como una medida para ganar terreno sobre los competidores de otros sectores, se han propuesto remodelar y hacer una re-imagen, así no se verán como las viejas cadenas familiares y se diferenciarán de los otros segmentos. Cuando se refiere a las cadenas de pollo, dice que este segmento se sigue caracterizando por la innovación en sus productos. Y por último dice de las cadenas de parrilla-buffet que es un mercado creciente, y su expansión se está dando principalmente en ciudades chicas, donde su competencia es menor.

2.3 Tipos de sistemas de servicio de alimentos

Payne-Palacio y Theis (1997) en su libro *Introduction to foodservice*, dividen en cuatro los diferentes tipos de operar en un servicio de alimentos y son: convencional, alimentos listos/preparados, comisariato y de ensamble.

1.- Convencional

Como su nombre lo indica el método convencional es el que ha sido utilizado tradicionalmente a través de los años, los ingredientes del menú son preparados en la misma cocina donde son servidos los alimentos. Después de años el método convencional a traído consigo grandes costos, los administradores han empezado a comprar algunos ingredientes que ya vienen listos para prepararse, como los cortes de carne ya hechos y porcionados, al igual que el pan y muchos elementos de pastelería son comprados a una pastelería comercial. Los ingredientes pre-elaborados pueden venir cortados, pelados, congelados o enlatados, todo esto reduce el proceso de producción. Este sistema es más efectivo donde la labor de producción es adecuada y relativamente de bajo costo, donde los recursos y los ingredientes están fácilmente disponibles y cuando el espacio es adecuado para el equipo y las actividades de servicio de alimentos (Payne-Palacio y Theis, 1997).

Spears (1995) dice que en el método convencional, la comida se compra en diferentes partes después los procesos de operación, producción, distribución y servicio se completan en el mismo establecimiento. Siguiendo la producción, la comida se mantiene caliente o fría según sea apropiado para el menú y se sirve lo más pronto posible. El punto crítico de control está en el almacenar, preparar, cocinar, mantener el alimento y servirlo.

Los administradores de estos sistemas frecuentemente hacen cambios en los ingredientes y en los elementos del menú para poder reducir costos en la producción. La comida preparada en el sistema convencional debe de ser servida en un lugar adjunto a la cocina o muy cercano (Spears, 1995).

Ventajas.- Control de calidad, a través de menús, recetas y la calidad de los ingredientes seleccionada por el administrador, el servicio de alimentos mantiene su individualidad y estandarización de la calidad deseada. El costo de distribución es mínimo y por último este sistema es más adaptable a las preferencias étnicas, regionales e individuales de sus clientes que cualquier otro sistema (Payne-Palacio y Theis, 1997).

Desventajas.- El sistema convencional, de alguna forma causa estrés en el trabajo diario debido a demandas diferentes de comida. Porque el menú es diferente cada día, la carga de trabajo varía, haciendo difícil para los empleados alcanzar una alta productividad (Payne-Palacio y Theis, 1997).

2.- Listos/preparados

En el sistema listos-preparados, se subdivide en cook/chill (cocinado/enfriado) y cook/freeze (cocinado/congelado). Los alimentos son preparados previamente, luego se enfrían o se congelan y se almacenan para su futuro uso. Esto es lo que realmente diferencia al sistema de los otros, el tiempo entre la preparación y el servicio. Además la comida no se prepara para su uso inmediato como en el método convencional. Y a

diferencia del comisariato la comida se prepara en el mismo lugar en el que se sirve (Payne-Palacio y Theis, 1997).

Método cook/chill (cocinado/enfriado). La comida es preparada y cocinada por cualquier método convencional, después tienen que enfriarse hasta 37° C antes de que transcurran 90 minutos, después se refrigeran para usarse más adelante. La carne puede ser preparada e inmediatamente después se enfría en agua helada, con este método la carne puede durar refrigerada hasta 60 días (Payne-Palacio y Theis, 1997).

Método cook/freez (cocinado/congelado) Un sistema criogénico congelador debe estar disponible para congelar los alimentos rápidamente sin dañar las células (Payne-Palacio y Theis, 1997).

Este sistema ha evolucionado porque reduce la necesidad de personal capacitado. En este sistema los elementos del menú son producidos y luego se mantienen refrigerados o congelados, hasta que se calientan para el servicio. Una diferencia bastante notoria entre el sistema, listos para prepararse y el sistema convencional es que los alimentos no son producidos para su servicio inmediato, sino que se almacenan y después se sirven. Los alimentos son almacenados e inventariados. La producción, empaquetado y técnicas de almacenamiento son muy similares al comisariato, por lo mismo sistemas que comenzaron como listos para prepararse ahora son comisariatos (Spears, 1995).

Ventajas.- Según Payne-Palacio y Theis (1997) las ventajas de el sistema listo/preparado, son que los horarios de producción para hacer todos los elementos del menú pueden ser de 40 horas a la semana en lugar de 8 horas al día, sin madrugar ni

desvelarse, reducción en los costos de producción, bajar el nivel de estrés que ocasionan las líneas de producción, la administración tiene un control cercano a la selección de menús, la calidad de los ingredientes y el tamaño de la porción.

Desventajas.- Según Payne-Palacio y Theis (1997) entre las desventajas están, la necesidad de grandes almacenes fríos, como refrigeradores, cámaras frigoríficas o congeladores, que ocupan mucho espacio y elevan el gasto de energía, además de ser equipo caro y difícil de operar. También mencionan que como la comida congelada sufre cambios en su textura, hay que hacer extensas modificaciones en la receta y en los ingredientes para contrarrestar el daño celular y poder servir comida de calidad.

3.- Comisariatos

El sistema de comisariato en el servicio de alimentos es descrito como una grande cocina central con compras centralizadas de alimentos y servicio de entrega de alimentos preparados a establecimientos para su final preparación. Este sistema ha sido posible gracias al descubrimiento de equipo sofisticado, que permite preparar alimentos en grandes cantidades. Las organizaciones de servicio de alimentos con muchas unidades de servicio, por medio del comisariato consolidan operaciones y reducen costos. Este sistema es usado comúnmente por aerolíneas, escuelas, franquicias y cadenas de restaurantes para proveer los alimentos a todos sus establecimientos de venta (Payne-Palacio y Theis, 1997).

Ventajas.- Este sistema puede ahorrar costos, ya que compra grandes volúmenes de productos y reduce la duplicación de trabajo y equipo que sería requerido si cada uno de

los establecimientos de venta preparara su propia comida, así se aprovechará mejor el espacio de producción en los establecimientos de venta (Payne-Palacio y Theis, 1997).

Desventaja.- La sanidad en los alimentos y la distribución pueden llegar a ser un problema, ya que hay muchos puntos críticos en la producción de comida en grandes cantidades. Es necesario personal calificado en el manejo saludable de alimentos y equipos necesarios además de que éste sistema necesita transporte y equipo especial para transportar saludablemente los productos. Otra desventaja es el alto costo en la reparación de los sofisticados equipos que se necesitan para este tipo de producción y distribución, igual que las cámaras frigoríficas de almacenamiento (Payne-Palacio y Theis, 1997).

Spears (1995) dice que los comisariatos son innovaciones tecnológicas, de un diseño y de un equipo sofisticado de servicio de alimentos, que han traído la evolución y la creación del comisariato en los sistemas de alimentos. Unklesbay (1977) citado por Spears (1995) dice que el comisariato es un sistema centralizado, con facilidades de producción y con una distribución de los elementos de un menú preparados a varias áreas para su final preparación y servicio. Este autor dice que los elementos del menú usualmente se entregan calientes o fríos y se sirven inmediatamente, también algunos comisariatos enfrían o congelan los elementos y luego se recalientan en el establecimiento.

Spears (1995) también menciona que el potencial de las economías de larga escala comprando y produciendo en un comisariato centralizado es una común justificación para el diseño y construcción de estas facilidades, además de representar una ventaja competitiva por los descuentos encontrados en la compra de grandes volúmenes de productos. En un comisariato los alimentos comprados han recibido un proceso muy

pequeño o ninguno. Estos alimentos son comprados en grandes cantidades y retenidos después de su entrega bajo las condiciones ambientales apropiadas, en seco, en refrigeración o congelados.

4.- Ensamble

El sistema de ensamble requiere cero producción de alimentos en el establecimiento. Comida totalmente preparada es comprada y solo requiere almacenarse, ensamblarse, calentarse y servirse. Este sistema evolucionó con la aparición en los supermercados de comida congelada ya que la manejan a su conveniencia y hasta hay comida con bajas calorías (Payne-Palacio y Theis, 1997).

Spears (1995) menciona este método de ensamble, y dice que el descubrimiento de este sistema ocurrió primeramente gracias a la disponibilidad del mercado de comida lista para servirse o que se cocina fácilmente. Otro factor ha sido también el que no se necesita personal capacitado en preparación de comida y el creciente costo de la mano de obra. En este tipo de sistemas solo se almacena, ensambla, se calienta y se sirve, esto reduce costo en mano de obra y equipo, la producción es muy limitada. Alimentos de todo tipo se pueden manejar en un sistema como este, alimentos frescos, congelados o secos.

Hay tres formas de manejar los alimentos en estos sistemas en bulto, proporcionado y en plato. En bulto no viene porcionado y hay que porcionarlo, el proporcionado solo necesita ensamblarlo y calentarlo y en plato solo necesita calentarse, distribuirse y servirse, estos últimos son los más fáciles de manejar de los tres (Spears, 1995).

Ventajas.- Payne-Palacio y Theis (1997) dicen que las ventajas es una reducción considerable en personal y no deben de ser muy diestros, ni tampoco se gasta en capacitación, reducción en el tiempo de compra y por último el equipo y el espacio requerido es mínimo.

Desventajas.- Payne-Palacio y Theis (1997) señalan que las desventajas de este sistema son, la calidad de los productos disponibles, lo poco nutritivo de los productos, los altos costos de energía y el limitado menú disponible.

2.4 Estandarización de recetas

Ninemeier (1990) menciona que las recetas estandarizadas son una fórmula para producir un platillo o un cocktail. Dice que en esta receta se debe de especificar los ingredientes, la cantidad de cada uno de ellos, los procedimientos de preparación, tamaño de la porción, el equipo que se debe de utilizar, la guarnición y cualquier otra información necesaria.

También dice que la ventaja más importante de usar recetas estandarizadas es la consistencia. Que siempre que las recetas estandarizadas sean seguidas correctamente, los productos servidos a los clientes serán consistentes en su calidad, sabor, y tamaño de la porción. Esta consistencia creará clientes satisfechos y permite al servicio de alimentos crear una base sólida de negocio. Señala que cuando un servicio de operaciones de alimentos produce productos consistentes, los administradores pueden establecer atinados precios estandarizados. Si el costo de los elementos del menú difiere cada vez que son preparados porque se usan diferentes tipos o cantidades de ingredientes o porque varía el

tamaño de la porción, no habrá una información de costos consistentes y disponibles para ayudar a los administradores a mantener los costos en línea con el presupuesto.

Beneficios según Ninemeier (1990):

- Más eficientes prácticas de compras cuando los administradores saben exactamente las cantidades de ingredientes necesarias para producir los elementos.
- Desde que las recetas estandarizadas indican las necesidades de equipo y los requerimientos de tiempos de preparación, los administradores pueden planear más eficientemente los empleados para la producción y el equipo necesario.
- Menos supervisión es requerida desde que las recetas estandarizadas dicen a los empleados las cantidades y métodos de preparación para cada elemento del menú. Los empleados solo deben de seguir los procedimientos de la receta. Por supuesto los administradores deben de evaluar la calidad de los alimentos rutinariamente.

Desarrollar recetas estandarizadas no requiere tirar las recetas que se tienen y comenzar de nuevo, requiere estandarizar las recetas existentes de acuerdo a una serie de pasos. El usar recetas estandarizadas no requiere que la receta este físicamente en el área de trabajo durante los tiempos de producción (Ninemeier, 1990).

Mizer, Porter y Sonnier (1987) dicen que escribir las recetas es una forma de registrar la forma en que se preparan los diferentes platillos, y a esto se le llama receta estandarizada.

También mencionan que la receta estandarizada típica lista los ingredientes en orden de uso, cita la cantidad de ingredientes requerida para preparar porciones de cierto tamaño y da instrucciones de como mezclar ingredientes para preparar el platillo. Los autores dicen que una receta estandarizada puede servir de muchas formas. Primero ayuda a asegurar que el producto ofrecido en el establecimiento es consistente, aunque cambie el cocinero. Otra ventaja de las recetas estandarizadas es que proveen las bases para el análisis de costos. Atinadamente los costos por porción pueden ser proyectados y analizados a partir de las recetas estandarizadas en las cuales muchas veces se incluye el costo de la receta.

Señalan que las recetas estandarizadas son muy útiles también para la persona encargada de compras. Así una persona en la planeación de un banquete puede rápidamente saber los alimentos necesarios para el esperado número de personas, porque los elementos y las cantidades que conforman el platillo están registrados en la receta estandarizada.

En una operación eficiente las recetas estandarizadas deben ser revisadas periódicamente para asegurar que refleje la práctica de estas en la cocina, o que la cocina practica y sigue la receta al pie de la letra (Mizer, Porter, Sconnier, 1987).

2.4.1 Formatos de estandarización de recetas

Este formato lo proponen Mizer, Porter y Sconnier (1987), como se muestra en la figura 1.

Crema de Coliflor <i>Rinde 20 porciones-6 oz.</i>		
<i>Ingredientes</i>	<i>Cantidades</i>	<i>Método</i>
Mantequilla	6 oz. (175g)	Cocinar los vegetales, hierbas y especias en la mantequilla por cinco minutos.
Coliflor	1 cabeza	
Apio, cubitos	2 troncos	Mezclar con la harina y cocinar durante diez minutos a fuego lento.
Ajo porro, cubitos	1	
Cebolla, cubitos	1	Adhiera el caldo y mezcle bien. Cocine a fuego lento durante veinte minutos.
Perejil, picado	una pizca	
Laurel	½	Mezcle la crema caliente y sazone con sal.
Clavo	1	
Ajo	½ diente	Sirva caliente.
Romero	pizca	
Tomillo	pizca	
Pimienta, molida	pizca	
Harina	6 oz. (175g)	
Caldo	1 gal (4 lt.)	
Crema	1 pt (500 ml.)	
Sal	1 Tb (15 ml.)	

Figura 1. Formato de receta estándar de Mizer, Porter y Sconnier (1987).

Ninemeier (1990), cita en su libro un formato de Boyd, Mckinley y Dana (1971) pero ahora lo adapta a lo que él dice, y se muestra en la figura 2.

<i>Rinde:</i> _____ <i>Tamaño:</i> _____	<i>Filete de pescado</i> <i>Amandine</i>	<i>Rinde:</i> 60 porciones <i>Tamaño:</i> 6 oz.	<i>Tiempo de horneado aprox.</i> 450° F <i>Tiempo de preparado</i> 14-15 min.
---	---	--	---

<i>Cantidad</i>	<i>Ingredientes</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Procedimiento</i>
_____	Filetes de pescado, frescos o congelados de 6 oz. La porción	22 ½ libra	1. Descongelar los filetes si es necesario. 2. Poner los filetes de uno en uno en sartenes previamente engrasados.
_____	Almendras, tostadas, picadas.	1 libra	3. Para tostar las almendras a) Vaciarlas en un sartén. b) Dejarlas aproximadamente 15 min. A 350° F hasta que estén levemente tostadas.
_____ _____ _____ _____ _____	Mantequilla o margarina suavizada. Jugo de limón Cáscara de limón rayada Sal Pimienta blanca	2 libras 8 oz. ½ taza 2 ¾ limones ¼ cucharadita ¼ cucharadita	4. Añadir las almendras, el jugo de limón, la cáscara de limón, y la pimienta a la mantequilla o margarina suavizada. 5. Mezclar totalmente 6. Embarrar la mezcla uniformemente en los filetes. 7. Hornear a 450° F por 15 min. 8. Rocié con perejil picado al servir.

Figura 2. Formato de receta estándar de Ninemeier (1990).