CAPÍTULO II

Revisión de la Literatura

2.1 Alimentos Orgánicos

La agricultura orgánica asume que el suelo es un ente viviente por lo que, el éxito vendrá de nutrir, enriquecer y fortalecer su vida; es considerada como un sistema alternativo de producción de alimentos más equitativo, ambientalmente más sano y económicamente más viable, que permite armonizar la naturaleza con el hombre. Esta forma de producción incluye el mejoramiento de los recursos naturales y de las condiciones de vida de quienes llevan a cabo estas prácticas.

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación presenta su definición de agricultura orgánica:

> Un sistema de producción que utiliza insumos naturales y prácticas especiales: aplicación de compostas y de abonos verdes, control biológico, asociación y rotación de cultivos, uso de repelentes y funguicidas a partir de plantas y minerales, entre otras. A cambio, prohíbe el uso de pesticidas y fertilizantes de síntesis química. (párr.7)

Los alimentos orgánicos son producidos de manera sustentable, cuidando la biodiversidad y la fertilidad de los suelos. Existen algunos requisitos para que un alimento pueda ser considerado como orgánico; en el proceso no pueden ser utilizados fertilizantes sintéticos, pesticidas, reguladores de crecimiento y aditivos. También permite a los consumidores identificar las características señaladas a través de un sistema de certificación que las garantice. Hoy en día existen leyes que regulan y ayudan a supervisar la producción de este tipo de alimentos en Estados Unidos, Canadá, Europa y Asia. Se utiliza el término agricultura orgánica, en los países franceses se usa agricultura biológica y en los países de habla hispana es agricultura ecológica (Marti, 2005; OFRF, 2006).

El alimento orgánico, además de ser un alimento sin productos de síntesis química, que ya se sabe son nocivos para la salud, prioriza el sabor y fundamentalmente le da al consumidor alimentos con seguridad. La producción orgánica es un tipo de producción que lleva a un concepto de producción que no dañe el medio ambiente, que sea sustentable (Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera [SIAP], 2002).

La producción orgánica fundamentalmente es un tipo de producción cuidadosa del medio ambiente, de la salud de los animales que nos proveen alimentos y del consumidor como eslabón final de la cadena. Apunta a la no contaminación de los mantos freáticos, la no erosión de los suelos y a evitar monocultivos que produzcan la proliferación de plagas en la próxima cosecha (Tami, 2001).

2.1.1 Antecedentes y Producción Actual

En realidad la agricultura fue orgánica hasta principios del siglo XX cuando los cambios en las prácticas agrícolas se dieron rápidamente por avances en bioquímica e ingeniería, estos fueron profundos porque comenzaron a utilizar tractores, semillas híbridas y fertilizantes (Loperena, 2005).

Después de la Segunda Guerra Mundial se empezaron en gran escala los productos químicos. Los principales elementos fueron el DDT y el Nitrato de Amonio marcando el comienzo de la agricultura moderna.

Para finales del 2005 se obtuvieron los 25,000 millones de dólares en la venta de alimentos orgánicos en el mundo, siendo así el mayor sector de crecimiento en la industria agropecuaria. El mercado que es considerado el más importante con ventas que superarán los 12,000 millones de dólares es la Unión Europea, la demanda se mantiene alta y en constante crecimiento, mientras que en Estados Unidos apenas supera los 10,000 millones. El crecimiento anual es de entre 20 y 50% en ventas de los productos orgánicos, dependiendo del tipo de producto orgánico del que se esté hablando, por lo que dicen analistas y expertos que para el 2010 se espera que las ventas en este mercado sean mayores a 100,000 millones de dólares. Actualmente son más de 23 millones las hectáreas que se utilizan para la agricultura orgánica en el mundo, donde la mitad se encuentra en Oceanía (OFRF, 2006; Marti, 2005).

La mayor categoría de alimentos orgánicos corresponde a frutas y vegetales, le siguen los productos de origen animal: lácteos, carne, pescado y pollo, por último están los alimentos procesados donde encontramos a: panes, cereales, bebidas, aperitivos, salsas y condimentos (OFRF, 2006).

2.1.2 México Orgánico

El inicio de la agricultura orgánica en México se debió a que se impulsaron las prácticas que ya se venían dando en Europa y las condiciones críticas del mercado del café que comenzaron 1989, crearon las bases para que en 1995 se iniciara el cultivo del café orgánico.

El abandono de cultivos por su incosteabilidad fue dando lugar a que no se pudieran utilizar fertilizantes y pesticidas en las plantas de café, lo que beneficiaba a poder cumplir con las normas europeas de producción orgánica. El café alcanzó un valor y un sobreprecio como orgánico, los rendimientos eran bajos pero eran suficientes para pagar los costos y obtener ganancias tolerables para los productores (Ruiz, 1998).

Otro punto que marco el inicio de la agricultura orgánica fue la producción de hortalizas y plantas aromáticas en Los Cabos, Baja California Sur, en los años 80. Hoy se produce, certifica y comercializa con las normas establecidas por el mercado de EU (Tapauch, 2006).

En el año 2000 México tenía 85,675 hectáreas certificadas, en el 2002 hubo un crecimiento y ascendió a 215,834, actualmente la cifra es de 400,000 Has. Los pequeños productores son los que constituyen el 98.6% de la producción en el país (Marti, 2005).

En el país la producción se encuentra en expansión. El mercado mexicano de alimentos orgánicos capta divisas de alrededor de 200 millones de dólares al año. Nuestro país exporta el 95% de lo que produce, en su mayoría los productos mexicanos son de gran aceptación en los mercados internacionales. En la producción de café orgánico México ocupa el primer lugar a nivel mundial.

México se encuentra en una fase de crecimiento y se ha convertido en un exportador importante de orgánicos, desde hace más de 20 años comenzó este mercado en el país con los productores de café que han venido ganando un lugar, una de las razones fue debido a las corrientes ideológicas que venían dándose en Europa de agricultura orgánica (OFRF, 2006).

Hoy los estados con mayor producción orgánica son: Chiapas, Oaxaca, Chihuahua, Sinaloa, Colima, Michoacán, Baja California Sur, Veracruz y Sonora. Algunos de los principales productos en México son; café miel, cacao, coco, aguacate, mango, piña, plátano, naranja, ajonjolí, maíz, nopal, vainilla, leche y sus derivados, huevo, plantas medicinales, y se empiezan a identificar algunos productos procesados como carnes y embutidos, jugos, galletas y mermeladas, entre otros (IFOAM, 2005; OFRF, 2006; Perea, 2005; Tapauch, 2006).

"En el 2005 se puso en vigor la ley de Productos Orgánicos; con el apoyo del gobierno ha sido parte fundamental para la consolidación de este mercado junto con el desarrollo de los pequeños productores seguirá el futuro del Sector Orgánico" (Marti, 2005).

2.1.3. Producción en Veracruz

México ocupa el lugar decimotercero en producción por hectáreas. La producción orgánica en el país esta distribuida principalmente en 5 estados de los cuales podemos ver en la Figura 2.1. que Veracruz se encuentra dentro de estos, por lo que podemos ver que presenta un nivel muy importante para el país (Martí, 2005).

Existe un tianguis orgánico en Veracruz los fines de semana en donde se ofrecen estos productos, se puede encontrar desde frutas, hortalizas, cereales hasta productos lácteos y sus derivados, producidas por gente de la región que está convencida que la naturaleza y la conciencia ambiental son herramientas claves para su desarrollo.

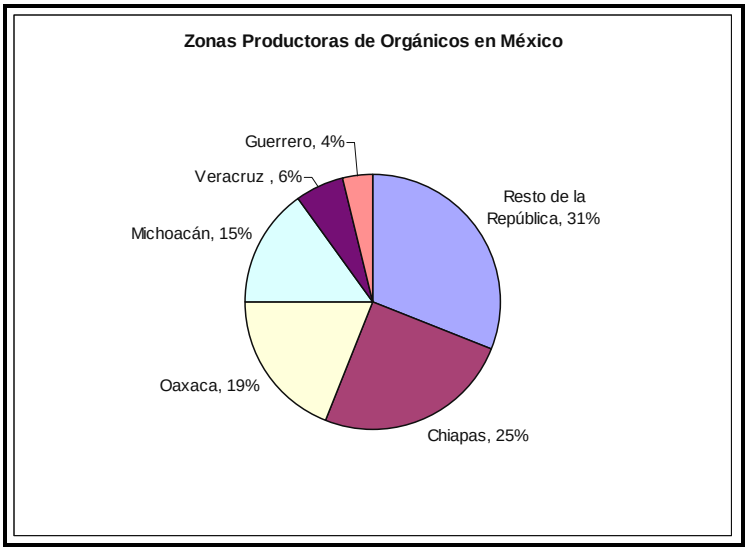

Figura 2.1. Zonas productoras de orgánicos en México.
De "Inauguran Gobernador y Secretario de Agricultura la 4° Expoorgánicos", por Dr. Jaime Marti, 2005, p.8.

2.1.4. Importancia y Desventajas de los Alimentos Orgánicos

El crecimiento de los alimentos orgánicos es muy alto en el país, pero este se orienta a los mercados de exportación, la cual representa el 95% de la producción del país, sólo el 5% consume los productos, una de las razones es la falta de acceso para los consumidores a éstos; la mayoría ni siquiera conoce los beneficios al adquirir alimentos sanos y libres de venenos.

Los beneficios de la Agricultura Orgánica según Marti (2005), son:

> Una mejor calidad de vida y salud, evitar consumir productos químicos y preservar las propiedades nutritivas de los alimentos, evitar riesgos ecológicos y previene la erosión de los suelos, resguarda la calidad del agua y promueve la biodiversidad y finalmente promueve precios justos para los productores. (p.8)

Estos productos tienen beneficios que promueven el desarrollo de los productores locales, nacionales y el crecimiento de este tipo de producción de alimentos va en aumento, en otros países y en México encontramos ya restaurantes con alimentos orgánicos tanto de comidas lentas, como de comida rápida; son los consumidores los que están impulsando el crecimiento de este mercado debido a la demanda de los orgánicos que va en crecimiento en todo el mundo.

Es por esta razón que en México se necesita dar a conocer por medio de la gastronomía, por medio de restaurantes, que estos alimentos tienen muchos beneficios para la salud, ya que cada vez es más gente la que se preocupa por comer sano, esta tendencia se ve reflejada en los restaurantes orgánicos que llevan operando por más de 11 años en países de América Latina, Estados Unidos y Europa, por lo cabe decir que representan una opción viable para mejorar la calidad de vida ingiriendo alimentos sanos y para atender al nuevo nicho en el mercado que surge junto con estos productos.

En Alemania y Francia este año adquieren un auge; en el primero se han convertido en un imán para el consumidor. Ahora los clientes están dispuestos a pagar un poco más por adquirir estos productos; buscan el prefijo “bio” en alimentos a fin de proteger su salud.

Los franceses a parte de ser defensores de su famosa comida tradicional también son amantes de productos saludables y de calidad, se ha impulsado la compra de artículos biológicos u orgánicos, estos se consumen una vez por semana (Notimex/Síntesis, 2006).

Actualmente el mercado mundial demanda la presencia de México a través de los productos ecológicos, "bio" u orgánicos. Hay gente que se preocupa por el desarrollo integral, sustentable y el cuidado de la naturaleza siendo esta una forma de vida y no una simple moda. Algunos expertos en el tema como Martins (2006), insiste en que "la gastronomía es una colaboradora de los orgánicos, sea como formadora de opinión o como canal alternativo de comercialización" (párr. 43).

Para establecer un restaurante exitoso es indispensable crear una necesidad, una atracción emocional con el cliente. Alrededor del mundo los consumidores están expresando cada vez más el interés en una dieta que puede tener un impacto positivo en su salud.

Los consumidores encuentran a los alimentos orgánicos como una riqueza o una tendencia en la salud, quienes se encuentran en competencia con otros alimentos del amplio mercado saludable como: los alimentos vegetarianos, remedios homeopáticos, suplementos herbales; suplementos de vitaminas y minerales; alimentos bajos en grasas, y todos los alimentos con ventajas nutricionales, como los bien promocionados beneficios de la dieta Mediterránea (Heasman y Mellentin, 2001).

Según Heasman y Mellentin (2001), responden lo siguiente "¿Están los alimentos orgánicos compitiendo en el mercado saludable? Hay evidencia creciente, entre los consumidores interesados en la correlación de su dieta y su salud, de que, eso es precisamente lo que esta pasando" (p.13).

2.2 Fundamentos de Administración en Restaurantes

Las personas que abren un restaurante generalmente son empresarios de otros ramos que creen que para que el negocio sea rentable es suficiente cocinar bien y dar un buen servicio. Al abrirlo se dan cuenta que no es sólo eso. Según Francisco Cuevas (2002) dice que: “Es fácil administrar un restaurante, lo difícil es administrarlo bien” (p.15). En este apartado se tratarán aspectos para administrarlo desde la planeación hasta su control.

En un restaurante es necesario planear, dirigir y controlar todas las operaciones, recursos, preparación y servicio. Estas funciones interactúan entre sí; es decir que para tener un adecuado control, es preciso que los dueños o empresarios planeen para poner metas a corto y largo plazo, proveer los recursos humanos entre otros necesarios para lograr la organización, los gerentes deben controlar diariamente, dirigir y coordinar para delegar las tareas o actividades operacionales apropiadas para el personal (Keiser, 1989).

La decisión de lo que se hará en el futuro, se conoce como planeación, para esto es fundamental saber el origen o el lugar donde me encuentro ahora y cuál es el objetivo o hacia donde pretendo llegar, sabiendo que en el proceso pueda haber cambios o encontrarse con un mejor destino.

En la planeación se debe considerar que existe la posibilidad de que las cosas no resulten como se esperan, por lo tanto es importante tomar en cuenta alternativas en caso de enfrentarse en la situación de que las cosas no estén saliendo bien.

La organización es otro fundamento de la administración, un esquema organizacional es muy importante para saber las funciones, responsabilidades y horarios de cada puesto. Si no se tiene es muy difícil organizar, nadie sabrá que hacer, a que hora entrar o salir, a quienes deben supervisar, así como los alimentos o los utensilios disponibles, los lugares y espacios de los que son responsables (Cuevas, 2002).

Dirección es una tarea que debe ser diaria, esta consiste en llegar al objetivo planeado tomando el camino correcto. Siempre se encontrarán varios caminos para llegar a lo planeado, pero lo importante es escoger el mejor de acuerdo al costo y tiempo adecuado para el negocio.

En el proceso de dirección todos los empleados forman parte de él pero solamente las personas de jerarquía en la organización del negocio son las que participan de forma más activa.

Algunos aspectos que Francisco Cuevas (2002) dice se deben día a día decidir y perfeccionar son los siguientes:

- A quien comprar materias primas y demás insumos y servicios.
- En que condiciones, presentación, cantidad y frecuencia.
- En que horarios y bajo que políticas recibir a los proveedores.
- Establecer máximos y mínimos en el almacén.
- Establecer y dar seguimiento a políticas de acomodo y control de almacén.
- Establecer y dar seguimiento a políticas de transferencia de mercancía entre almacén y otros departamentos.

- Establecer y dar seguimiento a políticas de contratación, selección y capacitación de personal.
- Establecer y dar seguimiento a horarios, uniformes y funciones de personal.
- Crear políticas de procesamiento y almacenamiento de productos de cocina y verificar que se lleven a cabo.
- Diseñar la carta y fijar precios.
- Verificar y corregir aspectos de funcionalidad, mantenimiento y limpieza de local.
- Establecer políticas de servicio y atención a los clientes y vigilar que se cumpla.

La dirección consiste en hacer que el restaurante funcione adecuadamente y día a día tratar de perfeccionar su operación con el objetivo de que sea más eficiente y por supuesto rentable (p.22).

La importancia del control se ha limitado como la última etapa del proceso administrativo para evitar fugas financieras en el establecimiento dependiendo del contador, pero este sólo es parte del control y se le conoce como financiero.

> Según Cuevas (2002) "la clave del éxito de las grandes corporaciones transnacionales y por supuesto de las cadenas de restaurantes es el control, ya que sin él, la empresa resulta negocio para los proveedores, trabajadores y el gobierno, pero nunca para el empresario, que es quien arriesga su capital".

Los conceptos más importantes del control de los restaurantes son el control de calidad; sin ésta no se da una proporción adecuada entre el precio y el platillo, el control de cantidad; es decir el control de las porciones, la cantidad en cada platillo

que se ofrece debe ser adecuada y suficiente, el control de procesos en un restaurante es el servicio, si un restaurante tiene buena calidad, cantidad e incluso precio, puede verse afectado si carece de un buen servicio (DeFranco y Noriega, 2000; Cuevas, 2002).

Los restaurantes son una mezcla entre la industria porque hay procesos de producción, y el comercio porque se da la compra-venta de alimentos y bebidas. Resulta más complejo al juntar la industria y el comercio como se da en los restaurantes por lo que debe tenerse un control integral (Cuevas, 2002).

2.2.1 Control de costos

El control es una de las funciones básicas de la administración, se entiende como el mantenimiento de las restricciones necesarias y la contabilidad sobre los recursos de la operación de un negocio (DeFranco y Noriega, 2000, p.11).

El control de costos es indispensable para poder llevar a cabo un control eficaz y profesional de los movimientos de la operación de alimentos y bebidas. Para poder crear un adecuado control es necesario establecer estándares a seguir, informar a los empleados de estos, y al mismo tiempo compararlos con las operaciones actuales del restaurante, proveer retroalimentación, así como acciones correctivas de ser necesarias.

Es preciso lograr que la operación de alimentos esté dentro de los presupuestos, evitando así situaciones como: malos usos de la materia prima que generan desperdicios, por lo que establecer registros de los procedimientos permite tener la información necesaria para tomar decisiones, controlar y mejorar el servicio total del restaurante (DeFranco y Noriega, 2000).

Una de las principales áreas en donde se aplica el control es en la producción de alimentos, por lo que se deben establecer ciertos procedimientos. Se necesitan estandarizar los procesos para preparar los alimentos que se enlistan en el menú con esto se asegura que los costos y los tamaños de las porciones se mantengan con lo que se ha costeado anteriormente, por consiguiente asegurar que los estándares predeterminados se están cumpliendo (Youshimatz, 2006).

2.2.2. Establecer Estándares y su Importancia

La utilidad del control puede incrementar al establecer estándares en cada establecimiento en las operaciones de alimentos y bebidas. A medida que los estándares son más específicos, más tiempo se requiere para su desarrollo y monitoreo. Mientras se utilice más tiempo en la recolección de datos en la que se basará la estandarización, es menos probable que el administrador le dedique el tiempo necesario. Además mientras más complejo sea el desarrollo de costos estándar, es más probable que a la tarea se resistan las personas que deben de recolectar los datos (Ninemeier, 2004).

Los principios para establecer estándares son los mismos, sin importar que el restaurante sea comercial o institucional, pequeño o grande, de comida rápida o gourmet. Para comenzar con un sistema de estandarización es preciso comenzar por el menú, ya que establece cuales son los alimentos y bebidas que se van a servir a los comensales, además es la herramienta de control más básica e importante (Ninemeier, 2004).

Cuando se establecen estándares es necesario que el restaurante considere los costos de operación que se requieren para obtener utilidades para el negocio. Es

importante que estos sean basados en los costos de operación y las utilidades esperadas para las cuales éstos deben estar implementados. Si no se establecen ciertos estándares en las diferentes áreas del negocio, la administración no podrá determinar donde no se está cumpliendo con ellos.

El control de calidad requiere de equipos apropiados, así como el correcto uso de los mismos. Algunas herramientas del control de calidad en la producción de alimentos son las escalas de medición, especificaciones escritas, recetas estándar; así como un lugar ligero y espacioso, adecuado para trabajar (Keiser, 1989).

Los estándares asegurarán la calidad más alta no sólo en el producto pero a su vez en el servicio. Los estándares generados no se pueden sólo enfocar a las utilidades del negocio porque pueden generar mala calidad en la producción; por lo que es importante mencionar que las bases para la calidad son enfocarse a cumplir las expectativas del cliente. La expectativa de generar utilidades es lo que todo negocio pretende alcanzar, pero lo más importante es mantenerse en el mercado antes de generar ganancias. Si se consigue calidad pueden generarse grandes utilidades. Cualquier organización o pequeño negocio puede dejar de existir si se enfoca solamente en la generación de utilidades en lugar de hacerlo en conjunto con la calidad en la producción y el servicio.

Por otro lado en un restaurante los principales costos son los que se refieren a alimentos, bebidas y la mano de obra. Por lo tanto es recomendable establecer porcentajes estandarizados de los costos. Para obtener porcentajes correctos, se siguen las siguientes fórmulas:

- % Costo del alimento = Costo del producto ($) / Venta del producto ($)

Para costear las bebidas se utiliza una formula similar como sigue:

- % Costo de Bebidas = Costo de Bebida ($) / Venta de la Bebida($)

Esta técnica se usa para desarrollar un porcentaje del costo de los alimentos y las bebidas, así como comparar con el estándar requerido para obtener utilidades.

Al establecer estándares son ocho las áreas que deben ser tratadas para que la administración pueda establecer los estándares para alcanzar los cuatro criterios principales para llevar un control que son: Mensurabilidad, Disponibilidad, Mejoramiento y Retroalimentación (DeFranco y Noriega, 2000). En la Figura 2.2 se explican las áreas a tratar.

2.2.2.1 Recetas estandarizadas. La estandarización es la base para que el producto a preparar tenga consistencia, ya que permite el control de los costos de los artículos del menú, evitando así a clientes insatisfechos y variaciones en el producto.

Según Keister (1990) define receta estandarizada a "una receta sobre la cual se ha trabajado y se ha establecido el rendimiento y la calidad para ser utilizada en el restaurante" (p.275). La receta estándar es una lista detallada de los productos requeridos para la preparación de un platillo; contiene el nombre de la receta, todos los ingredientes, el costo unitario, las cantidades exactas necesarias, rendimiento de la receta, el método de preparación, el tamaño de la porción, así como el total de porciones que se obtienen de la receta; todo esto en conjunto se utiliza para calcular el precio de venta de cada platillo del menú (Keister, 1990; Keiser, 1989; DeFranco y Noriega, 2000).

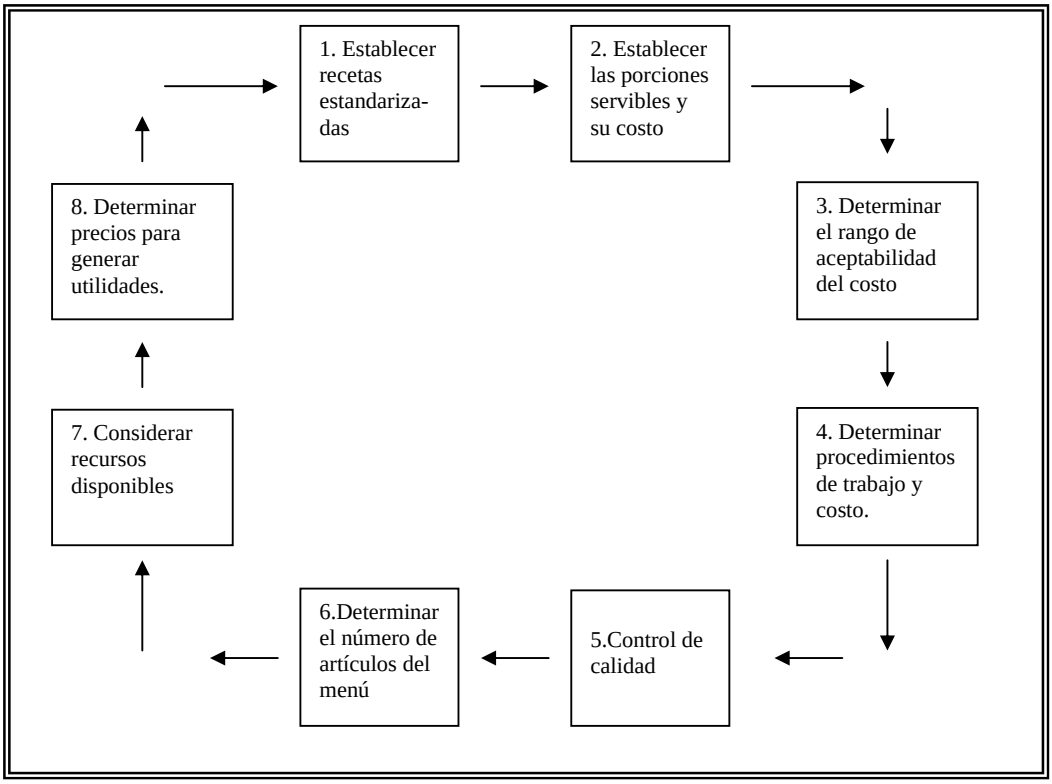

Figura 2.2 Establishing Standards for Food and Beverage Operations.
De "Cost Control in the Hospitality Industry", por Agnes L. DeFranco y Pender B. M. Noriega, 2000, p.55.

Es necesario que se planee la producción de los platillos que conforman el menú con el fin de evitar sobrantes innecesarios que afecten el costo del paltillo, una presentación deficiente del platillo y en general la pérdida de insumos o productos que afecten el costo del día. Una vez que se han estandarizado las recetas, la planeación es diaria, en la producción que se genera de la demanda del cliente, las cuales permite contabilizar el número de platillos que se preparan y salen de la cocina en comparación con los ofrecidos en el menú.

DeFranco y Noriega (2000), aclaran que "las ventajas al usar recetas estandarizadas incluyen: consistencia, mano de obra controlada, horarios efectivos, costo del producto predeterminado" (p.99).

La consistencia del sabor, la textura y la presentación son aspectos muy importantes en la operación. Una razón más de la importancia de la estandarización es que permite establecer los procedimientos necesarios al tenerlas por escrito. Una ventaja adicional se presenta con el personal debido a que las recetas al tener las instrucciones claras y precisas se necesitara de menor entrenamiento del personal y se tendrá un costo del producto más controlado.

2.2.2.2 Factores de rendimiento. La mayoría de los alimentos que se utilizan en la cocina generan una merma o desperdicio parte del producto durante el proceso de preparación. La merma debe ser cuantificada y considerada en el costo de un platillo para absorberlas dentro del precio de venta.

La merma es una de las principales desventajas de no usar recetas estandarizadas, los empleados pueden preparar cantidades mayores a las requeridas para prevenir faltantes, por otro lado, si esta permitido que tomen sobrantes puede ser una razón por la que se preparen cantidades mayores a las que se necesitan y el costo aumenta. El prevenir estas situaciones, son razones para entender la necesidad de la estandarización de las recetas.

El factor de rendimiento forma parte de algunos métodos de fijación de precios, dentro de este encontramos uno de los pasos que es calcular el rendimiento exacto de cada producto, elaborar una planilla de costos de cada plato, o aplicar fórmulas para calcular el costo de la materia prima.

“Hoy son pocos los restaurantes que llevan adelante todo este procedimiento, a diferencia de lo que sucede en las empresas industriales de catering que elaboran

alimentos, donde los márgenes son sensiblemente menores y se manejan valores muy ajustados", aclara Ramallo (como se cita en Silva, 2005).

Este proceso tiene sus desventajas: es largo, tedioso y, a veces se puede decir que aburrido, pero es un método muy eficiente para el control de costos y fijación de precio del platillo. 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 del comensal, todos los alimentos sufren pérdidas en la limpieza, cocción, etc., tanto en volumen como en peso, por lo que es necesario realizar tablas que las cuantifiquen. Luego de determinados los factores de pérdida de la limpieza y la cocción, se puede determinar cuánto cuesta, midiendo también la porción servible o la cantidad de alimento que le llega al cliente. Para que el plato llegue a la mesa con la cantidad establecida hay que tener en cuenta estas pérdidas, porque si esa diferencia no se cobra al cliente, afectará la rentabilidad del negocio (Keister et al., 1990).

La determinación de estos factores de pérdida o merma en cada plato y con cada producto deben seguir el mismo procedimiento; un trabajo que lleva varios meses de consistencia y dedicación. Las pruebas de rendimiento de los ingredientes sirven para calcular el precio de las porciones que se utilizaron para elaborar las recetas estándar, a su vez permite actualizar los precios de venta en función de los incrementos de la materia prima y la demanda de los productos (Silva, 2006).

2.2.2.3 Tamaño de las Porciones. Controlar las porciones es vital en la operación del servicio de alimentos. Errores en la producción pueden ocurrir como resultado de una proyección incorrecta de esta misma. El precio de los productos puede ser establecido incorrectamente, si la administración no se asegura de las porciones reales usadas de los productos.

Para tener un control correcto de las porciones se requiere de dos pasos: 1. Determinar una medida definitiva para ser servida en cada platillo y 2. Asegurarse de que la porción designada para cada platillo sea la servida siempre. Es preciso mencionar que el control en esta fase de la operación es primordial, de lo contrario las utilidades pueden reducirse considerablemente. Servir porciones más pequeñas de lo normal o la desigualdad entre ellas puede causar insatisfacción o desagrado en los comensales (Keister et al., 1990).

El tamaño de porción exacto es la que se ha determinado en consideración del tipo de operación, satisfacción del cliente, el costo de alimentos y servicio. Listas de porciones específicas estandarizadas deben ser desarrolladas para la operación propia.

Algunos productos tienen una producción mucho más baja del porcentaje que la cantidad comprada. Si la cantidad requerida no es correctamente proyectada, entonces los precios del producto serán incorrectos. Algunos productos en su elaboración tienen que ser cortados para su limpieza y algunas porciones se pierden durante la cocción debido a la contracción del producto por el efecto del calor.

La fórmula para derivar la producción correcta es como sigue:

Peso de compra del alimento = Porción utilizable / 1 – Porcentaje de merma.

La cantidad requerida para un determinado número de porciones difiere significativamente de la cantidad anticipada sin haber determinado la porción real utilizada, por lo tanto el costo también va a ser diferente. Los errores al establecer porciones pueden ser costosos; como: los precios, una vez que se han cotizado o impreso, no se pueden aumentar o modificar (DeFranco y Noriega, 2000).

El tamaño de la porción debe establecerse al igual que el costo para determinar el costo total de cada artículo del menú. El precio (AP) de compra y la porción (UP) utilizada pueden ser completamente diferentes; por lo tanto son costos que pueden hacer diferir el costo total de un producto del menú.

Para determinar los precios adecuados de cada alimento deben conocerse los costos que se generan en la elaboración de un producto. Es esencial para que el costo del desarrollo de las recetas sea consistente. Para establecer el costo de una receta estandarizada se usa el precio en el mercado de cada ingrediente, se extiende el costo de ese ingrediente en la receta, se calcula el costo total y esto se divide entre el número de porciones de la receta para obtener el costo unitario por porción (DeFranco y Noriega, 2000).

2.2.2.4 Determinar el rango de aceptabilidad del costo. Una vez que se han determinado los costos de un producto como se mencionó anteriormente es preciso determinar el rango de aceptabilidad del costo de cada receta que se utiliza. Al establecer estos estándares en el restaurante un aumento en el costo de la receta no causará alarma si es que a su vez se presenta un aumento en las ventas; es por está razón que es indispensable establecer estándares de este tipo si se monitorea que los

costos de los alimentos se presentan con frecuencia o son establecidos como una rutina.

2.2.2.5 Estipular los procedimientos y Costos. Al desarrollar ciertos estándares es importante establecerlos en la mano de obra. El costo de la mano de obra debe ser especialmente considerado. Cuando tenemos las recetas ya estandarizadas, estas permiten la reducción de mano de obra, ya que permiten reemplazar empleados no tan especializados sin reducir la calidad de los alimentos debido a la estandarización. Los estándares en los procedimientos de preparación deben cumplir con la seguridad de los empleados así como de la producción de la cocina.

2.2.2.6 Número ideal de platillos en el menú. Un número ideal es importante ya que la decisión dependerá de la posibilidad de tener menos o más merma, desperdicios y robos; además de evitar que al tener demasiados platillos se reduzca la calidad de los mismos. La reducción en la calidad puede afectar las ventas y por lo tanto las finanzas del restaurante. Al decidir cuantos artículos deben de establecerse en el menú, debe de haber un balance, diferentes sabores y selecciones que permitan un mix de ventas redituable; por lo tanto el número de artículos en el menú debe ser mantenido a un mínimo pero a su vez ser compensado con el sabor, utilidad y un máximo de ventas (DeFranco y Noriega, 2000).

2.2.2.7 Recursos disponibles. Los recursos siempre deben ser tomados con mucha consideración al desarrollar los estándares en cualquier tipo de negocio. Es necesario tener el equipo y las habilidades para desarrollar los productos que se quieren vender. Ciertos recursos estarán disponibles en su momento pero habrá que recordar y entender la capacidad y la captabilidad de cada uno antes de desarrollar los estándares. Ciertos productos no podrán ser parte del menú debido a que se tienen recursos limitados como: el equipo, los ingredientes e incluso teniendo el equipo puede que sea el tiempo en su preparación el que no lo permita (Cuevas, 2002; DeFranco y Noriega, 2000).

2.2.2.8 Fijar precios para generar utilidades. Los precios de los productos deben ser determinados después de que se han establecido estándares. Cabe mencionar que pueden ser un problema que puede causar en los clientes muchas molestias, por ello deben ser tomados con especial cuidado y consideración. La base es que la estandarización de las recetas permitirá la eficiencia y la consistencia, que será de máxima importancia para tratar de predecir los costos y el control de los mismos.

2.2.3 Planeación de la producción

Con el fin de optimizar los costos del restaurante la planeación de la producción es muy importante pues surge de la necesidad de contar con un procedimiento que permita calcular la producción de sopas, salsas, preparaciones para ensaladas, entre otros, las cuales de no ser vendidas en ese día, perderán su frescura y calidad, por lo que es

necesario utilizar un método estadístico muy sencillo que permite producir alimentos en cantidades suficientes tomando como referencia los mismos días de semanas anteriores o eventos anteriores, ya que esto se basa en que por cada día de la semana o evento la afluencia de clientes es diferente y por lo tanto de alimentos que puede ofrecer el restaurante al cliente y el consumo de los mismos (Cuevas, 2002).

Primero es necesario que se registre el consumo de cada producto por evento de mínimo seis semanas anteriores. Después suprimir el día más alto o consumo más bajo para evitar que por razones ajenas el consumo varió. El objetivo es que algún platillo o producto afecten el promedio ocasionando un exceso de producción en el futuro.

A continuación hay que sumar todos los consumos de cada día, no se incluyen los que se suprimieron. Esta sumatoria debe dividirse entre el número de días que se registraron los consumos sumados. Este promedio deberá multiplicarse por un factor de seguridad para que exista un producción ligeramente mayor a la requerida ese día. El factor recomendable es de un 15%. Finalmente redondear el resultado y ajustar el rendimiento de la receta (Cuevas, 2002).

La producción va a estar en función de los cambios de la demanda, los cambios en los precios, cambios en las preferencias de los consumidores y las temporadas. Este procedimiento también puede ser utilizado para fijar las existencias que debe haber para preparaciones. Es muy importante que para la planeación de la producción exista coordinación entre cocina y capitán debido a que se minimiza la preparación Planear la producción también ayuda a disminuir costos y sobrantes de cada día.

2.3 El Menú

El menú es una de las herramientas más importantes de venta en un restaurante, ya que enlista y describe los productos y servicios que se ofrecen. Es un documento de control primario para el negocio, es un instrumento que actúa como estándar para toda la operación, de ahí su importancia en toda la operación del servicio de alimentos afecta directamente o indirectamente en éste (DeFranco y Noriega, 2000; Keiser, 1989).

Por estas razones según DeFranco y Noriega (2000, p.71), se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones al momento de elaborar un menú:

- Selección del lugar
- Demografía
- Equipo
- Precios
- Disponibilidad de los alimentos
- Mercado Laboral
- Eventos principales
- Número de artículos en el menú

Estos factores son de fundamental importancia ya que la mayoría de estos son parte del ambiente externo donde el establecimiento opera como negocio.

En el servicio de alimentos, los objetivos más importantes son, el responder las necesidades nutricionales de los consumidores, de manera parcial o total, de acuerdo

al número de comidas que se ofrezcan en el lugar; tomando en cuenta los gustos y hábitos de éstas personas, así como su nivel socio económico (Reyes, 2001).

Los menús son vitales en la operación del restaurante así como preparar variaciones atractivas en ellos, para esto se requiere de experiencia y esfuerzo de la administración.

2.3.1 Menú Cíclico

La necesidad de variación en un restaurante guía a la elaboración de un menú cíclico al que se define como un "juego completo de listas de comidas planeadas cuidadosamente, que rotan de acuerdo a una secuencia definida" (Reyes, 2001, p.76), este tipo de menú permite planear el control de los sobrantes, el cual facilita el sistema de las comidas en el establecimiento. Esto quiere decir que si una pequeña porción de algún artículo ha sobrado se puede preparar para la siguiente comida y combinarla con otro producto que no se ha utilizado.

El menú cíclico permite que se administre mejor el control de los alimentos, de esta manera se pueden hacer los cambios pertinentes en el menú para no desperdiciar alimentos; esto ayuda a reducir el desperdicio que a veces es difícil de determinar en un menú regular (De Franco y Noriega, 2000).

El menú es usado en una rotación regular la cual puede variar de acuerdo al ciclo establecido. El ciclo puede variar de 14, 28 o 35 días. El ciclo de 28 y 35 días es repetido tres veces y luego se comienza con otro ciclo diferente. Algunos ajustes se hacen de acuerdo a la temporada ya que suelen cambiar los hábitos alimenticios de las personas.

La gente usualmente quiere alimentos más pesados en climas fríos, en cambio en climas calientes se prefiere comidas más ligeras. Lo más ideal es cambiar los menús cíclicos estandarizados por lo menos dos veces al año. Por lo tanto es más conveniente hacerlo en primavera y en otoño. Los artículos del menú y cambios necesarios pueden ser ajustados en este momento (Keister et al., 1990).

Los menús cíclicos también pueden estar combinados de acuerdo a la estación o temporada de las verduras y frutas, dependiendo de la disponibilidad se pueden incluir ciertos productos en el menú para garantizar la frescura de los alimentos y variar los sabores y colores de los menús con los hábitos alimenticios de los comensales.

Las ventajas más significativas en un menú de este tipo menciona María R. Reyes (2001) se enlistan a continuación:

- Evita la monotonía en el planteamiento de menús.
- Facilita la organización de los procesos en los centros de trabajo, desde el ingreso de los alimentos hasta su distribución y servicio.
- Optimiza las compras (tiempo y dinero)
- Facilita la organización del personal y su entrenamiento.
- Elimina la improvisación permanente.

Un programa de menús exitosos requiere de una persona idónea y creativa en la planificación, a su vez una continua evaluación y control, sin olvidar sorprender y deleitar a los usuarios (p. 76).

2.3.2 Aspectos básicos de la nutrición

El gran interés en la nutrición se debe a la creciente conciencia de lo que come la gente y sobre todo por los avances en la tecnología que han llevado al hombre a vivir una vida más sedentaria. La comprensión de las bases de la nutrición forma parte de los fundamentos necesarios para exceder las expectativas de los consumidores.

Nutrición es básicamente, el estudio de cómo el cuerpo utiliza los alimentos; es una serie de pasos interrelacionados para el mantenimiento, crecimiento, y el reemplazo de tejidos (Cichy y Hickey, 2005). Los alimentos consisten principalmente en los nutrientes que contienen. El tipo y calidad de éstos, así como el orden y las cantidades en las que se presentan en los alimentos va a determinar las características de un producto.

Mucho del contenido nutricional de los materiales crudos usados en las cocinas donde se preparan de alimentos y bebidas están determinados por la genética de la planta o del animal. La calidad de sus nutrientes esta influenciada por el tipo de fertilizante o alimento que se le dé durante su crecimiento. Una vez que se ha cosechado, como sea su perfil nutricional cambia (Cichy y Hickey, 2005).

Al ser cosechados los alimentos en su perfil sufren cambios, algunos de estos están fuera del alcance del control de una operación; otros pueden ser manejados como las condiciones del producto al ser recibido, las condiciones de su manejo, almacenamiento, preparación y al momento de ser servidos.

Hay 6 clases de nutrientes, según Cichy y Hickey; éstos son:

- Proteínas
- Carbohidratos
- Lípidos
- Vitaminas
- Minerales
- Agua

No todos los alimentos que se consumen se queman para producir energía, sino que una parte de estos se usa para reconstruir estructuras del organismo o facilitar las reacciones químicas necesarias para el mantenimiento del cuerpo. También es importante la cuantía de lo que se come porque afecta en la cantidad de calorías que se consumen en cada comida del día. Las porciones de los alimentos que se consumen a diario se establecen para cubrir nuestros requisitos básicos de calorías y nutrientes.

2.3.2.1 Recomendaciones para un menú balanceado y nutritivo. Mientras la preocupación por una alimentación sana de los consumidores aumenta, los administradores de los restaurantes necesitan desarrollar un menú que provea una selección de platillos saludables. Ahora los menús saludables, no sólo son para facilidades o establecimientos dedicados al cuidado de la salud, sino en los menús de aerolíneas, el servicio de catering y también en los restaurantes.

En el control del menú también es necesario asegurar que los artículos están seleccionados de tal manera, para controlar el contenido de grasas, proteínas y carbohidratos que no pueden ser cambiados, debido a la preocupación por ofrecer un

menú equilibrado y saludable. Cada grupo de nutrientes energéticos: proteínas, carbohidratos y lípidos tienen un valor calórico diferente. Estos tres nutrientes aportan energía al cuerpo humano. Las proteínas y los carbohidratos contienen los mismos valores de energía 4 calorías por gramo, mientras que los lípidos contienen 9 calorías por gramo (Cichy y Hickey, 2005).

A la preparación de los platillos deben estar adheridas las recetas estandarizadas para asegurar que se tienen los ingredientes para su adecuada preparación, no sólo para controlar costos sino para controlar el balance nutricional para lo que fueron elaborados de esta manera (DeFranco y Noriega, 2000).

Se tiene la necesidad de comer pero también debe disfrutarse lo que se come, por lo que un menú orgánico representa una alternativa saludable, Con este propósito para realizar un menú completamente nutritivo debemos tener presentes los siguientes factores:

- Balance es el comer suficientes calorías y nutrientes.
- Moderación se entiende por el no consumir cantidades excesivas de calorías, grasas y dulces.
- Variedad es seleccionar una diversidad de alimentos para obtener los diferentes nutrientes contenidos en ellos.

Según Edgar Lopategui (2000) y Cichy y Hickey (2005), consideran muy importantes los siguientes lineamientos como sugerencia para la preparación de un menú y/o una dieta saludable:

- Proveer la cantidad de calorías necesarias conforme a las necesidades individuales.

- Las calorías provistas deberán mantener la proporción y el equilibrio calculado.
- Se repartirán en tres comidas principales diariamente.
- El suministro de proteínas se equilibrará entre las proteínas animales y las vegetales.
- Elegir alimentos bajos en grasas y colesterol.
- El aporte de hidratos de carbono deben ser en su mayoría en forma de almidones, debiendo incluir productos que originen residuos fibrosos no absorbibles. Limitar alimentos altos en azúcar.
- Deberá incluir suficiente cantidad de frutas y verduras.
- Es necesario consumir una dieta mixta y variada como se ha mencionado anteriormente, por lo que es importante no recibir más de un 25% de calorías de la dieta total de un solo tipo de alimento.
- Calcular el valor calórico de las bebidas. Si se consumen bebidas alcohólicas hacerlo con moderación.
- Evitar alimentos altos en sodio.
- Conocer y valorar debidamente los gustos y las costumbres alimenticias y procurar adoptar la dieta en lo posible a las peculiaridades de cada persona.

2.3.2.2 Requerimientos calóricos recomendados. El aporte energético de los alimentos es medido en: kilocaloría. Las necesidades de energía se cubren a través de los hidratos de carbono y de los lípidos o grasas básicamente. Estas necesidades dependen del consumo diario de energía de cada persona.

Una porción es la cantidad que elegimos comer de un alimento. No existen porciones exactas para decir cuales son las correctas ó incorrectas, sino que se busca la más adecuada de acuerdo al menú ofrecido, lo importante es saber y conocer el aporte calórico de los alimentos, el consumo recomendado y como benefician estos. Es fundamental saber las porciones de los alimentos que consumimos a diario para conocer las calorías y nutrientes.

La Organización Mundial de la Salud (2000), ha calculado que “las necesidades energéticas diarias de una persona en edad escolar son de 50 Kcal. por cada kilo de peso” (p.15). El valor energético o valor calórico de un alimento es proporcional a la cantidad de energía que puede proporcionar al quemarse en presencia de oxígeno. Se mide en calorías, que es la cantidad de calor necesario para aumentar en un grado la temperatura de un gramo de agua. Como su valor resulta muy pequeño, se toma como medida la kilocaloría (1Kcal = 1000 calorías). Cuando se escucha decir que un alimento tiene 100 calorías, en realidad se debe interpretar que dicho alimento tiene 100 kilocalorías por cada 100 gr. de peso. Las dietas de adultos contienen entre 1000 y 5000 kilocalorías por día. En el anexo 1 se presenta la tabla de recomendaciones de energía y proteínas más específica conforme a la edad, sexo y actividad física.

2.4 Servicio de Buffet

El servicio del buffet es el arreglo de los platillos y alimentos en una mesa de servicio, donde los huéspedes mismos se sirven mientras se mueven a lo largo de ésta. Shugart, Molt y Wilson (1991) aclaran que “son una manera de poder atender a grupos relativamente numerosos con un personal de servicio mínimo” (p.640).

Es una comida donde la gente se sirve los alimentos que se han instalado en una mesa de servicio. La comida incluye generalmente una variedad de entremeses, sopas, ensaladas, entradas, guarniciones, panes, postres y bebidas. También designado como un “smorgasbord.”

La versatilidad del buffet se hace adaptable a cualquier ocasión y tipo de servicio de alimentos en el lugar donde se sirva. Puede hacerse con una selección limitada de platillos ó con una mayor variedad de platillos. A medida que más recetas y técnicas de preparación se dominen se puede aumentar la variedad de este.

En un buffet se pueden tener dos o tres platillos fuertes y complementarlos con guarniciones que acompañen a éstos. Dependiendo del tiempo que haya para prepararlo, si éste no se tiene, el menú se puede hacer alrededor de un platillo principal, con una o dos verduras, una ensalada, pan, postre y bebida.

Para planear el menú de un buffet se debe tener en cuenta los contrastes de los colores, formas y tamaños de alimento para facilitar el servicio, así como las combinaciones agradables de sabores para que el cliente se lo coma y esté satisfecho. Al poner una variedad de panes, por poner un ejemplo, éste será más variado e interesante. En cambio dice (Shugart et al. 1991) que “si se va servir el postre a los invitados, sólo se pondrá uno, que puede ser pastel, pay, helado o un postre horneado” (p.640).

2.4.1 Ventajas del buffet

En la operación del servicio de alimentos, los buffets tienen ciertas ventajas según Waldner y Mitterhauser (1971) que son

- Simplificar la planeación del menú.
- Máximo servicio con mínimo personal.
- Mayor productividad de los cocineros.
- Ahorro del alimentos a través del uso imaginativo de sobras.
- Crearse una buena reputación por la operación del servicio de alimentos.
- Disminuye el costo de impresión de menú.
- Oportunidades de incluir una exhibición de arte culinario.
- Entretenimiento para ocasiones especiales en plantas industriales, hospitales y escuelas.

2.4.2 Planeación del Buffet

Aunque el menú del buffet sea muy sencillo o demasiado complejo, todo buffet necesita de un master plan. La persona encargada debe:

1. Poner el horario completo del buffet en papel.
2. Revisar el plan completo con tiempo de anticipación con todos los trabajadores que estarán asistiendo en la preparación y el servicio.

3. Exponer el plan de trabajo donde los empleados puedan verificar el paso al que van en el proceso para cumplir con el tiempo establecido.

El master plan debe enlistar lo siguiente: decoraciones, alimentos que se van a servir, la fuente de todas las recetas, los recipientes para cada exhibición de platillos terminados; por ejemplo: bandejas, tazones y platería. Finalmente las instrucciones para la posición de los platillos sobre la mesa de servicio.

La asignación y explicación de las actividades para el personal en la preparación del buffet deben ser claras y especificas para que entiendan que deben hacer y cuando deben hacerlo.

El arreglo de los alimentos difiere para el tipo de mesa. La categoría básica: es una mesa para aperitivos, ensaladas, panes, entradas y guarniciones. Y otra mesa de postres donde pueden servirse pasteles, panques, postres, quesos y frutas.

En la planeación de un buffet se recomiendan ciertas precauciones:

1. Haga que el servicio sea lo más sencillo posible, por ejemplo; evite los alimentos difíciles de servir, por ejemplo, los que tengan demasiada salsa.
2. Incluya unos cuantos alimentos bien adornados, ensaladas variadas y diversas guarniciones. Esto es muy importante.
3. Los alimentos calientes se deben preparar con anticipación y servir con facilidad.
4. Planee el arreglo de la mesa al mismo tiempo que el menú para asegurar que tiene el espacio y los platos de servicio adecuados.

5. Calcule suficiente alimento para que la última persona en la línea del buffet tenga de donde elegir y se presente a sus ojos una variedad atractiva de alimentos. La cantidad que deba preparar de cada alimento depende hasta cierto punto de la variedad de alimentos que se ofrecen. A menos que esta sea limitada, la mayor parte de los invitados se servirá porciones menores de lo normal, además de que algunos seleccionan únicamente algunos alimentos (Shugart et al., 1991).

El servicio que se proporcione va depender principalmente del equipo disponible y el espacio de las mesas. Por ejemplo, si se cuenta con suficiente espacio de mesas, se monta en la mesa con servilletas, pan y agua. Si es un grupo muy numeroso o el servicio no cuenta con mesas adecuadas para buffet, los alimentos se pueden servir desde la barra de servicio, o se pueden combinar las dos formas de servicio.