

**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE  
MENDOZA DE AMAZONAS**

**CARRERA PROFESIONAL DE TURISMO Y ADMINISTRACIÓN**

**GERENCIA EFICAZ EN LA RESTAURACIÓN**

**INFORME DE EXAMEN DE SUFICIENCIA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN TURISMO Y ADMINISTRACIÓN.**

**AUTOR: BR. CARLOS EFRAÍN PÉREZ LÓPEZ**

**CHACHAPOYAS – AMAZONAS - PERÚ**

**2011**



**07 JUN 2012**

## DEDICATORIA

Doy gracias a Dios por demostrarme su amistad, misericordia, bondad, por guiarme con sabiduría e inteligencia para lograr el éxito en mi trabajo de investigación y darme la felicidad de ser **LICENCIADO**.

Solo te pido perdón por mis errores y enséñame cada día a ser un instrumento de amor y comprensión para los demás.

A mis queridos padres **EFRAÍN Y MARLITH** por su inmenso amor y apoyo constante; y por inculcarme valores al servicio de los demás, sustentándose en principios que Dios el padre todopoderoso manda en su palabra.



19 JUN 2012

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mi profundo agradecimiento a Dios por haberme guiado y darme fuerzas para seguir adelante a BETSI ROJAS CHOTA, quien siempre confió en mí dándome su apoyo, aconsejándome y por ser mi bastón durante todos estos años a mis amigos CARMEN, KENNY Y LUCHO quienes en su momento me apoyaron animándome a seguir y a superarme a todos ellos gracias, también a todas las personas que me brindaron su apoyo desinteresadamente e incondicional:

A los docentes de la Universidad Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, les agradezco profundamente por los conocimientos impartidos durante los años de preparación profesional puesto que se preocuparon para encausar mi anhelo de ser profesional y así obtener el título.

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

La Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas fue creada el 18 de setiembre del 2000, con la Ley de creación N° 114-2001-CONAFU.

Actualmente conformada por:

**RECTOR:** Dr. Vicente Marino Castañeda Chávez

**VICERECTOR ACADÉMICO:** M. Sc. Miguel Angel Barrena Gurbillón

**VICERECTORA ADMINISTRATIVA:** Dra. Flor Teresa García Huamán

**RESPONSABLE DE LA CARRERA PROFESIONAL DE TURISMO Y ADMINISTRACIÓN:**

Lic. Agustín Tamayo Beltrán

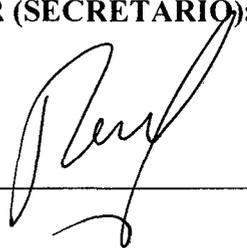
**JURADO:**

**PROFESOR (PRESIDENTE):** Cpc & Lic. Ad. Juan Manuel Buendía Fernández.



---

**PROFESOR (SECRETARIO):** Lic. Robert Wagner Ocadio Acosta



---

**PROFESOR (VOCAL) :** Lic. Rosa Cecilia Gonzales Rios



---

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	1
AGRADECIMIENTO.....	2
INTRODUCCIÓN.....	9
MATERIALES Y MÉTODOS.....	11
OBJETIVOS.....	11
RESULTADOS.	
<b>CAPITULO I: ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LA GERENCIA.</b>	
1.1 LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y DEL ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN GENERAL.....	12
1.2 LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NUEVO MODELO GERENCIAL.....	16
1.3 EVOLUCIÓN HISTÓRICA EN LA GERENCIA. ....	20
<b>CAPITULO II: GERENCIA.</b>	
2.1 GERENCIA.....	23
2.2 ¿QUE ES LA GERENCIA? .....	23
2.3 TIPOS DE GERENCIA.....	24
2.4 LA NECESIDAD DE LA GERENCIA.....	24
2.5 FUNCIONES DE LA GERENCIA.....	25
<b>CAPITULO III: GERENCIA TOTAL DE CALIDAD Y GERENCIA ESTRATÉGICA.</b>	
3.1 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GERENCIA TOTAL DE CALIDAD.....	29
3.2 GERENCIA ESTRATÉGICA.....	32
3.3 TERMINOLOGÍAS CLAVES PARA EL ESTUDIO DE LA GERENCIAESTRATÉGICA.....	32
3.4 ETAPAS EN EL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGI.....	34
3.5 MODELO DE LA GERENCIA ESTRATEGIA.....	36

#### **CAPITULO IV: EL GERENTE Y EL LIDERAZGO**

4.1	EL GERENTE.....	40
4.2	HABILIDADES DE UN GERENTE.....	40
4.3	FUNCIONES DEL GERENTE.....	41
4.4	EL LIDERAZGO.....	43
4.5	EL LÍDER Y LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.....	43

#### **CAPITULO V: RESTAURACIÓN (RESTAURANTE)**

5.1	RESTAURACIÓN O RESTAURANTE.....	47
5.2	TIPOS DE RESTAURANTES.....	47
5.3	CATEGORIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES.....	48
5.4	RESTAURANTES CALIFICADO COMO TURÍSTICOS.....	49
5.5	PARTICIPACIÓN E IMPORTANCIA DE LOS RESTAURANTES DENTRO DEL TURISMO.....	50

#### **CAPITULO VI: PLANIFICACIÓN Y GERENCIA EFICAZ EN LA RESTAURACIÓN.**

6.1	REALIDAD ACTUAL DE LOS RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS.....	53
6.2	ERRORES MÁS FRECUENTES EN LA RESTAURACIÓN.....	53
6.3	GERENCIA EFICAZ EN LA RESTAURACIÓN: .....	54
6.3.1	GESTIÓN DE LA CALIDAD DENTRO DE LA RESTAURACIÓN.....	54
6.3.2	POLÍTICA DE CALIDAD DE LA EMPRESA.....	54
6.3.3.-	POLÍTICA DE CALIDAD RESTAURANTE “La Real Cecina.....	54
6.3.4.-	CRITERIOS DE CALIDAD EN RELACIÓN A LAS DIFERENTES ETAPAS DEL SERVICIO. ....	55
1. PRIMERA ETAPA:		
❖	La Reserva.....	55
❖	La Comunicación Telefónica.....	57
❖	El Contrato del Servicio.....	57

2. SEGUNDA ETAPA:	
❖ El Recibimiento al Cliente.....	58
❖ Bienvenida y Recibimiento a los Clientes.....	58
3. TERCERA ETAPA:	
❖ Uso del Servicio por Parte del Cliente.....	58
❖ Condiciones Óptimas de un Restaurante.....	59
❖ Montaje del Restaurante.....	60
❖ Mantelería.....	62
❖ Las Servilletas.....	64
❖ La Vajilla.....	64
❖ Pulido de la Cubertería.....	65
❖ Pulido de la Cristalería.....	65
❖ Mise en Place o Montaje de Mesas.....	66
❖ La Carta.....	66
❖ Aspectos Básicos en la Elaboración de la Carta.....	67
❖ El Pedido.....	68
❖ Pedido y Elaboración del Plato.....	68
✓ Aptitudes del trabajador en cocina.	
✓ Importancia de la higiene.	
✓ Las Zonas de manipulación de Alimentos.	
✓ Intoxicaciones e Infecciones.	
❖ Atención en el Comedor. ....	81
✓ Cualidades del Trabajador en el Comedor.	
✓ Uso de los Servicios Higiénicos.	
4. CUARTA ETAPA:	
❖ Pago del Servicio.....	87
❖ Manejo de Quejas y Malestares.....	87
5. QUINTA ETAPA:	
❖ La Despedida al Cliente.....	89

6. SEXTA ETAPA:	
❖ Manejo Documentario y Reportes.....	89
7. SÉTIMA ETAPA:	
❖ Seguimiento a la Calidad del Servicio.....	90
❖ Gestión de Emociones.....	91
❖ Criterios de Sostenibilidad.....	92
✓ Aspecto Ambiental.	
✓ Aspecto Sociocultural.	
DISCUSIÓN.....	97
CONCLUSIONES.....	98
BIBLIOGRAFÍA.....	99

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización, millones de hombres o mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias.

Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya "la administración", ya que ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones y empresas.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

La afirmación, de que la gerencia es responsable del éxito o no de una empresa, nos indica, por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no nos indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la empresa (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Actualmente el turismo es una de las actividades económicas más dinámicas y competitivas a nivel mundial, los destinos turísticos que reaccionan con mayor oportunidad a las expectativas de los turistas serán los que cuenten con mayores oportunidades en los mercados, es por ello que una de las estrategias para elevar la competitividad de los

destinos turísticos es el mejoramiento permanente de la calidad y servicios que se brindan a los turistas.

El Perú es un país que cuenta con varios atractivos turísticos, debido a su cultura, regiones geográficas, rica historia y actualmente por su deliciosa y variada gastronomía; por tal motivo la participación de las empresas de restauración (restaurantes) dentro del sistema turístico es muy importante, la calidad de servicio que se logre alcanzar ya que es clave para el desarrollo socio-económico del país y de sus regiones.

Si hablamos de calidad eficaz en el servicio de restauración hay que comenzar a entender **¿qué es calidad?**

El enfoque actual de la calidad señala que ésta **“es el resultado de los esfuerzos inteligentes, concentrados e integrados de toda una organización”**. La Gerencia Total de Calidad es el tipo de actividad que apoya a una organización, y en la que todos sus miembros operan con el interés de perfeccionar continuamente su trabajo para lograr la satisfacción total de las necesidades de sus clientes. Su objetivo central radica en obtener resultados con un alto nivel de calidad en todos los aspectos del trabajo individual o de las operaciones de la organización en su conjunto.

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de una empresa, la eficacia es la clave del éxito de las empresas. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja.

El liderazgo es la base catalizadora para obtener la participación de todos los integrantes de una organización a la hora de lograr un objetivo. La clave de esto radica en un liderazgo genuino en todos los niveles de la organización, de manera tal que sea capaz de transmitir la dirección y la inspiración necesaria para mantener y potenciar el compromiso de los trabajadores.

El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores. en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va.

Calidad total no sólo significa mejores productos y servicios, sino también mejores hombres, hombres con un sentido de realización y de fidelización hacia la empresa.

Por tal motivo el presente trabajo monográfico, "gerencia eficaz en la restauración" trata de describir concienzudamente los procesos permanentes que una gerencia tiene que seguir para llegar a ser eficaz.

Los objetivos que enmarcaron la investigación fueron las siguientes:

- Obtener información sobre las herramientas de gerencia eficaz y gerencia estratégica.
- Explicar la realidad y el manejo de la gerencia en los restaurantes de Chachapoyas.
- Proponer un plan para lograr una gerencia eficaz en los restaurantes de Chachapoyas.

Cumpliendo con los objetivos de investigación se podrá determinar todos los elementos que integran en el proceso de un plan de gerencia eficaz para los restaurantes de la ciudad de Chachapoyas.

La metodología de la investigación, comprendió diferentes fases: En la primera fase se utilizó el método **Inductivo**, para el acopio de información de fuentes bibliográficas, a través de la técnica documental y así elaborar el marco teórico conceptual que permite formar un cuerpo de ideas sobre el tema de investigación.

Asimismo se utilizó el método **Analítico** para la discusión del informe, se aplicó un análisis a los diferentes componentes de los resultados con el fin de entender la situación del diseño y la gerencia. Como último método se agregó el **Deductivo** que sirvió para la contrastación y articulación del Informe.

## **CAPITULO I:**

### **ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LA GERENCIA.**

## **1.1 LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y DEL ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN GENERAL**

El final del siglo XX se ha caracterizado por cambios acelerados en casi todos los órdenes de la vida. Desde mediados de la década de los años 30, se produjeron transformaciones que han sustituido la hegemonía de los paradigmas productivos y las modalidades de regulación económica en Occidente. Desde fines del siglo XIX hasta ese período, según la teoría regulacionista entonces vigente, las formas institucionales de la relación salarial obedecían al modelo taylorista y a la llamada administración científica del trabajo.

Este modelo carecía de medios distributivos de los frutos del crecimiento, lo que llevó a que, por un lado, se generara una sociedad de masas asalariadas y, por otro, a que los excedentes de la producción se orientaran a la acumulación de capital y no a la satisfacción de las necesidades poblacionales, al no reflejarse en el salario los crecimientos en la productividad.

Pero, aun antes de la década de los años 30, otro paradigma de relaciones productivas y laborales se impuso progresivamente en aquellas empresas productoras de grandes series de bienes homogéneos y de consumo durable: el fordismo. Este nuevo orden laboral requirió la modificación de las pautas de consumo y de normas de vida de los trabajadores. Las empresas les otorgaron mayores remuneraciones al considerarlos como consumidores potenciales.

El sistema fordista presidió el período de mayor crecimiento de los países altamente desarrollados. Tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, se sucedieron tres décadas de crecimiento económico ininterrumpido. Este período se caracterizó por una demanda sin demasiada variedad ni calidad; el relativo pleno empleo; el crecimiento de los salarios más que el de la productividad (en virtud, sobre todo, de la intensificación del trabajo y de la mecanización); la demanda creciente de mano de obra migrante y poco calificada; el dinamismo tecnológico que se tradujo en abundantes y más baratas mercaderías y por la expansión notable del acceso a

bienes de amplios sectores sociales. En los países latinoamericanos, este período tuvo su contraparte en el modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones.

El fordismo implicó reconocer la importancia de las condiciones efectivas de reproducción de la fuerza laboral. La mayor parte de ésta tenía contratos de duración indeterminada y gozaba de la cobertura de sistemas generalizados de seguridad social.

La gran crisis de los países industrializados a mediados de los años 70, cuestionó ese régimen de acumulación y, por consiguiente, su patrón de relación salarial. El proceso de transnacionalización de las economías y los desequilibrios a escala mundial, sobre todo la crisis del petróleo y los cambios en los precios de las materias primas, generaron en la mayoría de los países con mayor desarrollo inflación y recesión. Los acontecimientos ocurridos en los últimos 20 años demuestran la crisis del paradigma fordista.

Como consecuencia de la crisis mencionada, se opusieron con fuerza al modelo económico existente, según el cual el estado era un actor principal, las tendencias neoliberales, defensoras del mercado como agente económico más importante, en el que sustenta la inversión y el aumento del empleo.

A partir de este fenómeno se produjeron enormes cambios a nivel de toda la sociedad, los cuales pueden resumirse en los términos siguientes:

- Disminución de las funciones del estado como agente económico, regulador, productor y empleador.
- Globalización de la economía, entendida como una nueva fase de la internacionalización de los mercados, que establece una dependencia recíproca entre las organizaciones y las naciones.

- Revolución científico-tecnológica e innovación en general, con nuevos materiales, productos y procesos. Desde la aparición de la microelectrónica y la informática, han cambiado los modos de producir, de comunicarse y de trabajar
- Innovación organizacional, que modifica los modelos tradicionales de organización de las instituciones y sus relaciones con el exterior, y que transforma globalmente los sistemas económicos.

La superación de las crisis provino precisamente de la introducción de nuevas formas de organizar la producción y el trabajo tendientes al logro de mayor eficiencia productiva, al incremento de la productividad, a la reducción de los costos, a una mayor calidad y a una flexibilización de la producción.

En el mundo industrial, se ha procedido a introducir innovaciones tecnológicas y organizativas, dirigidas a la reducción del tamaño de las unidades productivas, a la disminución del verticalismo en la gestión y a la búsqueda de la participación de los trabajadores en la toma de determinadas decisiones, a la desconcentración y descentralización de la producción y a la subcontratación de partes en el proceso productivo. Se pone mayor énfasis en la necesidad de adaptación a los cambios y a la incertidumbre de los mercados, mediante una mayor flexibilidad productiva. Ésta es posible como resultado del uso de la microelectrónica, de nuevas formas de organizar la producción y de la generación de series más pequeñas de productos. La competencia se ha hecho más severa y exige calidad, plazos de entrega, precios y diseño.

En este contexto, el modelo de organización de las empresas japonesas ha logrado imponer determinados estilos y formas de organización. En palabras de algunos autores, se busca ahora la excelencia, tratando de alcanzar los cinco ceros: 0 stock, 0 defecto, 0 tiempo muerto en la producción, 0 tiempo de demora para responder a la demanda y 0 papel, es decir, 0 burocracia. Es el *tiempo de la calidad* como objetivo esencial. Debe decirse que tras este auge casi hegemónico de la calidad, lo que

emerge es la necesidad de un paradigma de gestión diferente para los recursos humanos basado en la participación de los trabajadores, en su inclusión como actores y miembros de la cultura de la organización.

## **1.2 LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NUEVO MODELO GERENCIAL**

Un ejemplo paradigmático del cambio de la sociedad moderna es la transformación en las organizaciones, en particular en las empresas. Dichas empresas tenían estructuras jerárquicas burocráticas y muchos niveles, y mostraban estrategias y comportamientos de control, junto a complicados mecanismos para la gestión de los recursos humanos. En las organizaciones productivas lo más importante era la cantidad de bienes o servicios producidos y, además, poseían demasiados departamentos escasamente intercomunicados.

Frente a este esquema, ha surgido en los últimos años un nuevo modelo de organización, «un nuevo modelo de empresa», «una nueva tendencia en la organización» y de gestión de mano de obra. La prioridad ofrecida a la calidad hace que el recurso humano sea decisivo y surja una «nueva lógica de organización». Dentro de este marco es fundamental la «ingerencia» del trabajador en la calidad de la producción. Emergen nuevos sistemas participativos o formas de «expresión de los trabajadores» a partir de la creación de «círculos de calidad», «equipos de trabajo», «grupos de corrección».

Las instituciones tienden a disminuir el número de niveles, a «descentralizarse» y a dividirse en «mini fábricas», «unidades de negocio» o «unidades de gestión», para controlar gastos, costos, desperdicios, para lograr una mayor eficiencia y eficacia en su actividad. Se opera el denominado proceso de «externalización» o «terciarización» a partir del cual se trasladan a unidades externas o periféricas actividades que antes estaban «integradas» en la planta o en la empresa, a la vez que se reducen y controlan los costos y se subcontratan servicios como los de mantenimiento, limpieza y seguridad.

Los principales cambios en la gestión de los recursos humanos en el «nuevo modelo de empresa» son los siguientes:

- Formación de equipos de trabajo. Predomina la organización del trabajo grupal y se tiende a que los trabajadores conozcan todas las tareas del grupo, a la vez que se integran las tareas de control de la calidad a las de producción, lo que significa en la práctica flexibilidad en la asignación de puestos de trabajo.
- Reducción de niveles y achatamiento de las pirámides de mando. La estructura jerárquica, cuya altura supera la dimensión de la base, adquiere paulatinamente una configuración más achatada. Las nuevas técnicas hacen imprescindible la horizontalización de las decisiones.
- Cambios en el contenido del trabajo. Las tareas son «enriquecidas o ampliadas; las de producción se complementan con las de control de calidad. El operario de producción debe también realizar tareas de mantenimiento y reparaciones menores, orden y limpieza del lugar y de los elementos de trabajo.
- La polivalencia. denominación que apunta hacia la posibilidad de realizar distintos tipos de tareas, el rompimiento con la hipe reespecialización, el parcelado y la repetición del sistema anterior. Se busca en general un trabajador más joven, con mayor nivel de educación formal y con mayor aptitud hacia la flexibilidad.
- Cambios en las calificaciones requeridas. Los nuevos procesos traen aparejadas exigencias muy diferentes en materia de calificaciones y conocimientos. En general, se requiere mayor capacidad de abstracción y de generalización, frente a los conocimientos operativos y manuales de la etapa anterior.

- Cambios en las relaciones laborales y en la negociación colectiva. Todos estos procesos conllevan necesariamente modificaciones en la relación capital-trabajo. Comienza a observarse una gran tendencia a la negociación por empresa, rompiendo la tradición de los convenios colectivos por rama o sector.

Estas tendencias reflejan la búsqueda por todos los medios de una mayor flexibilidad para poder responder con rapidez a las variaciones de la demanda y a los nuevos desafíos que impone la competencia con menor costo y alta calidad.

Boyer enumera cinco «definiciones principales» de flexibilidad que remiten a cinco dimensiones de la relación salarial y sugieren otros tantos significados:

- Como capacidad de ajuste de los equipos para hacer frente a una demanda variable en volumen y composición (equipamientos flexibles).
- Como adaptabilidad de los trabajadores para realizar tareas distintas, sean éstas complejas o no.
- Como posibilidad de variar el volumen del empleo y la duración del trabajo en función de la coyuntura local o global.
- Como la sensibilidad de los salarios en relación con la situación de las empresas y del mercado de trabajo.
- Como la supresión de los dispositivos legales desfavorables al empleo en materia de políticas fiscales y sociales.

Este esquema plantea dos grandes líneas de flexibilidad. La primera es la numérica o externa, que hace referencia fundamentalmente a la relación de la empresa con el mercado de trabajo: la sustitución del actual modelo de «contrato por tiempo indeterminado» por un modelo flexible en los procesos

de contratación. La segunda es la flexibilidad interna o flexibilidad tecno-organizativa, interior de la organización y que remite tanto al equipamiento flexible como a la adaptabilidad de la organización del trabajo, a la constitución de equipos de trabajo, y a la polivalencia de los puestos.

En muchos países de América Latina, cuya situación actual se basa en el ajuste estructural, la restauración productiva, la desregulación de mercados, la competencia a niveles nacional e internacional, la desocupación, el trabajo informal emergente, la economía subterránea, etcétera, comienza a plantearse la necesidad o a establecerse planes de flexibilización de las modalidades de contratación y de las relaciones productivas y laborales, a las que se les llama genéricamente «reformas laborales». Éstas consisten esencialmente en cambios del sistema normativo, con el fin de flexibilizar las relaciones contextuales. Dichos cambios buscan como fin primario la adaptación de las instituciones y de la sociedad en general a un nuevo modelo de desarrollo que se impone con rapidez a nivel internacional, en el que la calidad es un componente angular.

La calidad supone capacidad para competir, normas internacionales en la materia (ISO 9000, por ejemplo) y básicamente, una forma distinta de analizar la organización, en palabras de Coriat, «pensar al revés».

La calidad comienza a ser una demanda de las empresas líderes a sus proveedores y se extiende como nuevo paradigma social; su demanda se universaliza, y las exigencias en términos de eficiencia y calidad se extienden a todos los ámbitos. Se exige más de los productos, de su presentación, de los servicios, de los tiempos de espera, de la atención personal y profesional.

En el contexto de la producción de bienes y servicios, la apertura de las economías y de los mercados es un factor decisivo para cambiar las reglas del juego y mejorar los parámetros de calidad y de costos. Sus estrategias presentan un componente humano fuerte. Cambia la organización y el contenido del trabajo; se tiende a trabajar en equipos y el sistema de control se hace cada vez más horizontal. Los métodos de producción modernos y la

implantación de nuevas tecnologías, exigen calificaciones actualizadas. Se reducen los niveles en la organización; cambian las regulaciones que rigen las contrataciones laborales y se facilita la «movilidad funcional». El recurso humano cambia su «lugar en la empresa», por lo cual tiene que movilizarse de otra manera.

### **1.3 EVOLUCIÓN HISTÓRICA EN LA GERENCIA**

Con el objetivo de facilitar la comprensión de los cambios ocurridos en materia de administración empresarial y de gerencia de la calidad durante las últimas décadas, se describe brevemente la evolución histórica de los paradigmas gerenciales y de la gerencia de la calidad durante el presente siglo; se caracteriza su estado actual y se exponen los componentes fundamentales, así como los principios básicos de la gerencia total de la calidad. La gran crisis de los países industrializados a mediados de los años 70, produjo una verdadera revolución en materia de gerencia empresarial, caracterizada por la reducción del tamaño de las unidades productivas y del verticalismo en la gestión, así como por la búsqueda de una mayor participación de los trabajadores en la vida de la compañía mediante la creación de equipos de trabajo, entre otros aspectos. La administración de la calidad ha transcurrido por diferentes etapas desde su nacimiento. Algunas de ellas son: control de la calidad del producto, control de la calidad del proceso, planeamiento estratégico de la calidad y gerencia total de la calidad. Entre los principales componentes de la gerencia total de la calidad, se destacan: el liderazgo, el reconocimiento y la recompensa al empleado, el adiestramiento, el enfoque al cliente, la planificación estratégica y el *benchmarking*.

La sociedad está cambiando y el concepto de biblioteca/órgano de información debe evolucionar paralelamente a su desarrollo. Se hace pues necesario introducir un enfoque que integre las técnicas modernas de gestión empresarial; la justificación de los costos; la utilización óptima de los escasos recursos disponibles y la generación de servicios y productos para obtener una satisfacción plena de las necesidades de información y de las expectativas de los usuarios. Para lograrlo, resulta de gran importancia el reajuste de los

procesos de trabajo y la readaptación de los servicios y productos de información que brinda la institución en cuestión.

En este contexto, el tema de la calidad se ha convertido en un instrumento de extraordinario valor para la proyección de las empresas u organizaciones hacia el futuro. La calidad es una preocupación de todos. La obtención de altos índices de calidad depende, en gran medida, del compromiso y del apoyo sólido y continuo que brinde la máxima dirección de las empresas.

La efectividad de la gestión de la calidad ha pasado a ser una condición necesaria y la fuerza más importante en el éxito de la organización y las empresas.

La calidad total, como nueva filosofía gerencial, intenta atenuar la diferencia entre lo que ofrece la organización y lo que espera el usuario de ella. Para lograr este objetivo, se requiere de la participación de todas las personas, así como de las herramientas de la capacitación y del adiestramiento como fundamento esencial en el logro de una cultura de calidad.

## **CAPITULO II:**

### **GERENCIA**

## 2.1 GERENCIA

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

## 2.2 ¿QUÉ ES LA GERENCIA?

- La Gerencia es la ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas.
- Es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.
- Gerenciar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las operaciones de una empresa.
- La Gerencia fija la dirección de un organismo social y genera la efectividad para alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de coordinar a sus integrantes.
- La Gerencia es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.
- La Gerencia es organizar, ordenar, coordinar y controlar a trabajadores entrenados y responsables, con el fin que en conjunto realicen una tarea específica.
- La Gerencia es una técnica mediante la cual se determina y se realizan tareas para lograr propósitos y objetivos de un grupo humano en particular. (*Administración y estrategia. (Jorge Hermida y Roberto Serra).*)

## 2.3 TIPOS DE GERENCIA

- **La Gerencia Patrimonial**

Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

- **La Gerencia Política**

La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializadas modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

- **La Gerencia por Objetivos**

- ❖ La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresaria, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

## 2.4 LA NECESIDAD DE LA GERENCIA

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: ***La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio.*** La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice ***por qué*** necesitamos una gerencia, pero no nos indica ***cuándo*** ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

De esta manera, la cuestión *cuándo* se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

## **2.5 LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA**

Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimiento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede ( y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

### **Planeamiento:**

Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determina su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

### **Organización:**

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.

La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Una empresa cuyo objetivo es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

### **Dirección:**

Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

### **Control:**

La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los

patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.

La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

### **CAPITULO III:**

## **GERENCIA TOTAL DE CALIDAD Y GERENCIA ESTRATÉGICA**

### **3.1 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GERENCIA TOTAL DE LA CALIDAD**

#### **La Atención a los Requerimientos de los Clientes**

Es el fundamento primario de la filosofía de la calidad, meta prioritaria clave para la supervivencia y el crecimiento de la organización.

#### **El Mejoramiento Continuo**

Es el principio rector del trabajo de las organizaciones que aplican la Gerencia Total de la Calidad. Dichas entidades se orientan al aprendizaje y dependen cada vez más de la competencia y creatividad de sus componentes. Estas tendencias reflejan la búsqueda por todos los medios de una mayor flexibilidad para poder responder con rapidez a las variaciones de la demanda y a los nuevos desafíos que impone la competencia con menor costo y alta calidad.

#### **El Trabajo en Equipos y Grupos**

Es el vehículo fundamental para el planeamiento y la solución de problemas.

Predomina la organización del trabajo grupal y se tiende a que los trabajadores conozcan todas las tareas del grupo, a la vez que se integran las tareas de control de la calidad a las de producción, lo que significa en la práctica flexibilidad en la asignación de puestos de trabajo.

#### **El Reconocimiento y la Recompensa**

El nuevo modelo gerencial de las organizaciones estimula a las empresas a sensibilizarse con la búsqueda de un programa que suponga distintas formas de reconocimiento. El reconocimiento al trabajo bien realizado; la atención, estudio y, la implantación de ideas novedosas, son detalles que el nuevo enfoque de la calidad no deja escapar. Las instituciones que han adoptado el modelo de la calidad total incluyen un programa de estímulos y recompensas en sus costos.

## **El Adiestramiento**

La motivación y la formación son esenciales para ayudar a los trabajadores a comprender su papel en la satisfacción de los clientes.

## **El Enfoque al Cliente**

Este modelo de negocios comienza con el enfoque al cliente y termina con su satisfacción.

El objetivo de una empresa, enfocada al cliente por medio de la calidad total, es potenciar y conservar a sus clientes, así como atenuar la diferencia entre lo que esperan y reciben de ella.

## **La Planificación Estratégica**

La planificación estratégica implica el análisis para determinar la estrategia y las acciones para su puesta en práctica, así como la asignación de recursos para lograr un objetivo.

Dicha planificación es clave en la Gerencia Total de la Calidad, pues su concepción supone la perfección, la posición ventajosa, la minuciosidad, la habilidad, la acción integrada y la orientación económica. Cuando se está enfocado hacia la calidad total, el ejercicio de planeación vincula aspectos técnicos y humanos en busca del logro de los objetivos.

## **El Benchmarking**

Éste es un proceso estructurado y continuo en el que se evalúan de forma sistemática los productos, servicios y procesos de trabajo de instituciones líderes o de excelencia similares, con el fin de incorporar sus prácticas y experiencias a la organización para perfeccionar la calidad de su trabajo.

## **El Diseño de Productos y Servicios**

El nuevo modelo de gestión empresarial contempla en el diseño de sus productos y servicios los siguientes aspectos: se diseñará a partir de la identificación de las necesidades y gustos de los clientes; así como se reevaluarán sus requerimientos mediante la ejecución de investigaciones sistemáticas; se involucrará en el proceso de diseño a los trabajadores que se encuentran en contacto directo con los clientes y se reconsiderará la capacidad de respuesta de la organización ante cada nuevo requerimiento. El factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto a éste.

## **La Recolección de Datos y su Análisis**

El mejoramiento continuo está orientado hacia la elevación permanente de los niveles de existencia dentro de la empresa.

Por eso es necesario que ésta se evalúe constantemente. En este propósito es inevitable la utilización de datos que indiquen cómo se comporta la empresa. La recolección de datos y su análisis no debe convertirse en ningún momento en un complejo de estadísticas y datos inútiles.

Si no hay control, no puede haber evaluación y si esto no se hace nunca se sabrá hacia dónde se deben orientar los esfuerzos, cómo manejar sus recursos o dónde o cómo invertir, ni se llegarán a alcanzar los resultados que se aspiran y pueden alcanzar.

## **Las Relaciones Abiertas**

La transparencia de la comunicación entre sus miembros, a todos los niveles, es una condición esencial para el éxito.

La Gerencia Total de la Calidad, así como de sus componentes fundamentales y principios básicos, facilita la comprensión de los cambios ocurridos en materia de administración empresarial en general y de gerencia de la calidad en particular durante las últimas décadas.

### **3.2 GERENCIA ESTRATÉGICA**

#### **¿Qué es la Gerencia Estratégica?**

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

### **3.3 TERMINOLOGÍAS CLAVES PARA EL ESTUDIO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.**

#### **Estrategas:**

Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: gerentes, jefes, presidentes, propietario, administrador, empresarios, etc.

Debido a que los estrategas son seres humanos ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.

#### **Formulación de la misión:**

Es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

### **Fortalezas Internas:**

Son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas en especial importancia.

### **Debilidades Internas:**

Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

### **Oportunidades Externas:**

Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. La resolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, cambios valores y actitudes con respecto al trabajo, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes.

### **Amenazas Externas:**

Ellas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

### **Objetivos:**

Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

### **Estrategias:**

Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

### **Metas:**

Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de *alcanzar* en el futuro objetivo a un plazo mas largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización. Deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

### **Políticas:**

Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

## **3.4 ETAPAS EN EL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA.**

### **a) Formulación de estrategias:**

Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades

externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrálas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc.

El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc.

En la toma de decisiones es la formulación de estrategias, realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

#### **b) Ejecución de estrategias:**

Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para *motivar* a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

#### **c) Evaluación de estrategias:**

Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?

Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al

logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

### **3.5 MODELO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA:**

- Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- Realizar investigaciones externas con el objeto de identificar amenazas y oportunidades.
- Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- Fijar la misión de la industria.
- Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- Fijar objetivos.
- Fijar estrategias.
- Fijar metas.
- Fijar políticas.
- Asignar recursos.
- Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
- Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

La Gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

#### **Beneficios de la gerencia estratégica:**

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.
- La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.

Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

### **La motivación dentro de la gerencia estratégica.**

Es el proceso que hace a la gente actuar. Ella explica por que algunas personas trabajan mucho y otras no. Los objetivos, las metas, las estrategias y las políticas no tienen muchas posibilidades de éxito, si los empleados y gerentes no se encuentran motivados para ejecutar las estrategias tan pronto ellas se formulan. La función motivada de gerencia incluye por lo menos cuatro componentes importantes, el liderazgo, la dinámica de grupo, los flujos de comunicación y el cambio organizativo.

### **La auditoria de mercadeo en la gerencia estratégica.**

El mercadeo es el proceso de definir, anticipar, crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios. Las funciones básicas son: el análisis de la clientela, la compra, la venta, la planificación de servicio y productos, la investigación de mercado, el análisis de oportunidad y la responsabilidad social. Estas funciones de mercadeo se analizan después de identificar y evaluar las debilidades y fortalezas de mercado al preparar los análisis de caso de política empresarial.

## **CAPITULO IV:**

### **EL GERENTE Y EL LIDERAZGO**

#### 4.1 EI GERENTE

Ditcher (1988) señala que el término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes.

Por su parte Alvarado (1990) señala que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber:

- 1).-Incrementar el estado de la tecnología de la organización.
- 2).-Perpetuar la organización.
- 3).-Darle dirección a la organización.
- 4).-Incrementar la productividad.
- 5).-Satisfacer a los empleado.
- 6).-Contribuir con la comunidad.

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente llamamos gerente. De allí que podamos afirmar que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

#### 4.2 HABILIDADES DE UN GERENTE

Autores como, Garcia y Martin (1980), Hersey y Blanchard (1977), Terry y Franklin (1986), coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

- 1).-**La habilidad técnica:** Implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica,

facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

2) **La habilidad humana:** Es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

3).-**La habilidad conceptual:** Consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismo, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Alvarado (1990) señala que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

#### **4.3 LAS FUNCIONES DEL GERENTE**

Fermín y Rubino (1997), destacan por lo menos tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial:

- 1).- La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
- 2).- Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos, los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
- 3).- Ejecutar seis tareas básicas:
  - Fijar objetivos.
  - Derivar metas en cada área de objetivos.

- Organizar tareas, actividades y personas;
- Motivar y comunicar..
- Controlar y evaluar, y
- Desarrollar a la gente y a sí mismo.

En consecuencia, la efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

Un gerente efectivo es aquel que:

- Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
- Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- Delega tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
- Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

Finalmente cuando se habla del gerente, se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que esta dirigiendo. De allí que resulte necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega.

También hablamos de que un buen gerente es un líder entonces hay que entender que es liderazgo.

#### **4.4 EL LIDERAZGO**

El liderazgo es la base catalizadora para obtener la participación de todos los integrantes de una organización a la hora de lograr un objetivo. La clave de esto radica en un liderazgo genuino en todos los niveles de la organización, de manera tal que sea capaz de transmitir la dirección y la inspiración necesaria para mantener y potenciar el compromiso de los trabajadores. La principal diferencia entre líderes y directivos radica en que los primeros ponen su énfasis en los recursos emocionales y espirituales de una organización, así como en sus valores y operaciones, mientras que los directivos lo hacen en sus recursos físicos tales como las materias primas, la tecnología y el capital.

#### **4.5 EL LÍDER Y LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

Una de las habilidades básicas del líder es su capacidad para resolver problemas. Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos. La solución de problemas está, pues, relacionada con la toma de decisiones oportuna y correcta. Ese es un aspecto muy práctico del liderazgo, los problemas forman parte de las situaciones que el líder tiene que gestionar.

Ahora, el líder necesita saber cuando está frente a un problema. *¿Cómo sabe el líder que está frente a un problema?* Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado, como cuando las ventas disminuyen por debajo del nivel mínimo

esperado, o aparece un competidor con tecnología más avanzada, o existen limitaciones financieras.

Hay varias señales que nos dicen cuando estamos frente a un problema:

- Se ha roto un patrón existente en el desempeño de la organización. Por ejemplo bajo la productividad por debajo del mínimo aceptable.
- Ocurrió una desviación del plan establecido. Los gastos están muy por encima del presupuesto aprobado.
- El líder es abordado y bombardeado por las personas con preocupaciones e inquietudes que no logran resolver, como quejas de clientes, proveedores o empleados.

### **¿Qué actitud tomar frente a los problemas?**

- Lo más efectivo es manejar la verdad; reconocer que hay problemas y encararlos, a fin de buscar alternativas de solución, porque como líder no puedes darte el lujo de ignorar o disfrazar los problemas.
- Encarar con decisión los problemas y resolverlos.
- Para los chinos crisis también representa oportunidad. La clave para manejar los problemas cuando se presentan es tener la perspectiva correcta. Puedes verlos como una amenaza o como una oportunidad. De modo que cuando veas dificultades no solo pienses en problemas, ve también las oportunidades. Las dificultades pueden traer oportunidades ocultas. Ahora, es importante poder distinguir cuando se está frente a un problema o frente a una oportunidad.
- “El resolver un problema simplemente restaura la normalidad, pero el progreso necesariamente proviene de explotar oportunidades”. “Un problema es aquello que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos, y cuando aparecen hay que resolverlos; pero la oportunidad es aquello que ofrece la posibilidad de superar los objetivos”. La oportunidad representa lo importante en

término de crecimiento y resultado superiores; el problema representa lo que hay que corregir.

- La solución de problemas requiere un enfoque estratégico. Este es un aspecto esencial en la efectividad del líder: su sentido estratégico a la hora de resolver problemas. La idea es anticipar los problemas y no que ellos sorprendan.
- Otro aspecto importante a la hora de resolver problemas, es el apoyo y la participación que se procura del equipo de trabajo.

## **CAPITULO V:**

### **RESTAURACIÓN (RESTAURANTE)**

## 5.1 RESTAURACIÓN O RESTAURANTE

Históricamente se llama restaurantes al establecimiento que ofrece mesas y sillas para acomodarse a comer y la atención es realizada por meseros. Según la ordenación turística, Orden del 17 de marzo de 1965 se define como *restaurante* aquel establecimiento que ofrece al público, a cambio de un importe, una serie de ofertas gastronómicas para ser consumidas dentro del mismo local. El término se deriva del latín restaurare, que quiere decir recuperar o restaurar (los estómagos).

De acuerdo al Reglamento de Restaurantes (Decreto Supremo N° 025- 2004-Mincetur) la definición de Restaurante es: “Establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que señala el Reglamento y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes”.

## 5.2 TIPOS ESPECÍFICOS DE RESTAURANTES.

### **Restaurantes de comida rápida**

La característica de estos restaurantes es la carencia de cubertería y vajillas. El cliente come muchas veces sobre el azafate y utiliza las manos. Existen muchos tipos de restaurantes de comida rápida pero la mayoría se caracteriza por que:

- El cliente ordena, paga y recibe su comida( en un módulo).
- El cliente colecta ya porciones preparadas.
- El cliente se auto sirve.
- El cliente paga a la cajera, luego recibe un ticket y reclama su comida.

### **Restaurante de Estilo Familiar**

Estos restaurantes aparecieron en Francia y se caracteriza por tener un carta fija y cobrar un precio fijo. Los comensales usualmente se sentaban en una enorme mesa comunal y en largas bancas.

Estos restaurantes se hicieron conocidos a partir del s. XIX y principios del XX. No había una carta con opciones para escoger y la comida se traía en fuentes como en una mesa familiar.

### **Restaurantes Casuales**

Los restaurantes casuales son aquellos que sirven comida a un precio moderado y en una atmósfera casual. Los restaurantes casuales comprenden un segmento de mercado. En Estados Unidos una cena en un restaurante casual puede costar entre \$ 10 y \$30, en el Perú el precio por cubierto es casi similar, a veces excede dependiendo de la categoría del establecimiento.

### **Restaurantes Exclusivos**

Fine dining es una frase para describir a aquellos restaurantes que ofrecen una atmósfera seria y formal, la cual a la vez proporciona una experiencia elegante y exclusiva. Los interiores de estos restaurantes suelen ser muy elegantes y diseñados según el concepto del restaurante. Los restaurantes que se encuentran en este nivel son generalmente reconocidos, exclusivos y muy caros.

### **Restaurantes Casuales de Servicio Rápido**

Es similar a un restaurante de comida rápida ya que no ofrece un íntegro servicio a mesa, pero la calidad de la comida es un poco mejor y el ambiente es más formal. Es una combinación de servicio counter y de servicio de mesa.

### **Brasserie, Bistro, Pub**

En Francia un Brasserie es un café combinado con restaurante que sirve platos a la carta y otras comidas en un ambiente relajante. Un Bistro es un café que sirve comida simple a precios moderados en un ambiente no muy pretencioso, especialmente en París.

### **Dinning Car**

La traducción más cercana sería *restaurante sobre ruedas*, este concepto de restaurante nace con la aparición del tren; como los viajes son muy largos se designa un vagón el cual es ambientado y utilizado como un restaurante de servicio de mesa.

### **El Inkanato, Primer Restaurante Arqueositio del Perú.**

Primer restaurante arqueo – sitio del Perú, situado en el Cusco. A este tipo de servicio se le denomina servicio de inmersión. Para los turistas que deseen experimentar no sólo un paseo turístico sino también una inmersión en la historia.

## **5.3 CATEGORIZACIÓN DE LOS RESTAURANTES**

En el Perú el tenedor es el icono que utilizamos para simbolizar la categoría de un restaurante. La cantidad de tenedores que se otorga (de 1 a 5 ) depende de la evaluación de la calidad de sus **instalaciones, equipamiento y servicio**. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo es el encargado de:

- Determinar la categoría de los restaurantes conforme a lo establecido en el Reglamento para establecimientos de restaurantes.
- Supervisar las condiciones de funcionamiento y prestación de los servicios.
- Tramitar y resolver las reclamaciones que se formulen sobre la prestación de servicios.

De acuerdo a la Orden del 17 de marzo de 1965, por la que se aprueba la ordenación turística de restaurantes, éstos se dividen según su categoría en :

- Lujo. ( 5 tenedores)
- Primera. (4 tenedores)
- Segunda. ( 3 tenedores)
- Tercera ( 2 tenedores)
- Cuarta ( 1 tenedor)

## **5.4 RESTAURANTES CALIFICADOS COMO TURÍSTICOS**

Se podrá solicitar la calificación de “Restaurante Turístico”, para los restaurantes de tres (3), cuatro (4) o cinco (5) tenedores, que cumplan con alguna de las condiciones siguientes:

- a) Se ubiquen en inmuebles declarados Patrimonios Cultural de la Nación.

- b) Se dediquen principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de algunas o varias regiones de alguna o varias regiones del país o de la gastronomía peruana.
- c) Cuenten con salas que difundan muestras culturales del Perú ( pictóricas, artesanales y afines) en forma permanente.
- d) Ofrezcan espectáculos de folclore nacional.

## **5.5 PARTICIPACIÓN E IMPORTANCIA DE LOS RESTAURANTES DENTRO DEL TURISMO.**

La participación de las empresas en restauración dentro del sistema turístico es clave. Estas forman parte de la llamada **Planta Turística**, la cual es entendida como: El conjunto de instalaciones, equipos, empresas y personas que prestan servicio al turismo y fueron creados para este fin.

La Confederación Nacional Turística (CNT) anticipó que durante 2008 el sector restaurantero ocupará un lugar preponderante en la actividad turística del país, pues genera casi la cuarta parte del Producto Interno Bruto (PIB) en la materia.

En un comunicado, la CNT recordó que la elección del hospedaje, en buena medida se relaciona con la calidad y el servicio de los restaurantes con que cuentan los hoteles, de manera que también incide en la ocupación.

No obstante, de los 243 mil establecimientos formales registrados ante la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (Canirac), 96 por ciento son pequeñas y medianas empresas (pymes).

Esto significa que sus 837 mil empleados directos y 2.2 millones de indirectos requieren de apoyos en financiamiento, capacitación y competitividad, para garantizar su permanencia en el mercado, aunque sigan siendo Pymes.

La confederación refirió que las pymes son muy importantes a nivel regional, pues impulsan cadenas de proveeduría y redistribución del ingreso, fundamentales para muchos destinos turísticos.

Además, en comparación con otros servicios, la remuneración que recibe el personal de los restaurantes por su trabajo se ubica en la tercera posición, sólo superado por el transporte y el almacenamiento.

Esto significa que tanto las autoridades como los demás prestadores de servicios turísticos deben cuidar muy bien de ese sector, que representa 23 por ciento del PIB del sector turístico.

La confederación agregó que, a diferencia de los días cotidianos, cuando la gente está de vacaciones, tiene más tiempo y disposición para probar comida distinta, por lo que los restaurantes en los destinos turísticos son un importante atractivo y generador de recursos.

**CAPITULO VI:**  
**GERENCIA EFICAZ EN LA RESTAURACIÓN**

## **6.1 REALIDAD ACTUAL DE LOS RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS.**

Durante los últimos años se ve un incremento de la demanda turística en la ciudad de Chachapoyas, tantos turistas nacionales así como extranjeros visitan nuestra ciudad gracias a la promoción de la diversidad de atractivos turísticos de la región Amazonas. Pero el mercado de restauración en nuestra ciudad tiene serias debilidades en cuanto al servicio, implementación y competencia técnica. Por lo general cuando surge la idea de establecer una empresa de restauración (restaurante), solamente se tiene en cuenta el monto de inversión, pues se le considera un negocio que no requiere mayores conocimientos; sin embargo, esto viene hacer un concepto errado ya que la magnitud real de la problemática del restaurante es muy complejo.

## **6.2 ERRORES MÁS FRECUENTES EN LA RESTAURACIÓN**

Los errores mas frecuentes que se cometen en la operación de un restaurante son:

- ❖ Personal poco calificado.
- ❖ Abusar del cliente.
- ❖ Falta de limpieza e higiene en el establecimiento.
- ❖ Ignorancia y falta de criterio al establecer un Menú o al elaborar su Carta.
- ❖ Precios fuera de criterio.
- ❖ Carencia de una técnica presupuestal.
- ❖ Hacer esperar prolongadamente en la mesa al comensal.
- ❖ Alimentos mal preparados o mal servidos (fríos, crudos, etc.)
- ❖ Tardanza en toma de orden.
- ❖ Trato impersonal al cliente.
- ❖ Falta de control de calidad.
- ❖ Seguridad, y falta de identidad por parte del trabajador por el local.

Los errores más frecuentes en la restauración podrían englobarse en dos rubros **empíricos** y **falta de profesionalismo**.

La principal causa del servicio deficiente en los restaurantes de la ciudad de Chachapoyas es la falta de capacitación al personal, desconocimiento de técnicas y tecnologías de

restauración, por parte de los dueños, gerentes, y el personal de las empresas de restaurantes de la ciudad de Chachapoyas. A esto las remuneraciones poco motivadoras al personal.

### **6.3 GERENCIA EFICAZ EN LA RESTAURACIÓN:**

**Para lograr una gerencia eficaz en los restaurantes de Chachapoyas.**

#### **6.3.1.-GESTIÓN DE LA CALIDAD DENTRO DE LA RESTAURACIÓN**

La gestión de la calidad es la función que realiza la gerencia o dirección de una empresa para definir y aplicar la política de calidad. Para ello se requiere del compromiso y participación de todos los miembros de la empresa, pero la responsabilidad por la gestión de calidad pertenece a la dirección superior (gerencia).

Para que una empresa brinde servicios de calidad, es importante entonces que éstos partan de la dirección, donde el compromiso y la asignación de recursos (humanos, financieros, etc.) sean los principales indicadores.

#### **6.3.2.- POLÍTICA DE CALIDAD DE LA EMPRESA**

Son las orientaciones y objetivos generales de una empresa en relación con la calidad, y son expresados formalmente por la gerencia, a través de una declaración (documento).

#### **6.3.3.- POLÍTICA DE CALIDAD RESTAURANTE “La Real Cecina”**

Nuestra política de calidad se manifiesta mediante nuestro firme compromiso con los CLIENTES de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo y desarrollo del recurso humano, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en nuestras operaciones.

Alineados con ello, establecemos los siguientes objetivos:

- ❖ Capacitarnos permanentemente.
- ❖ Conocer el nivel de satisfacción y las necesidades de nuestros clientes.
- ❖ Evaluar la eficacia de nuestros procesos de trabajo.

- ❖ Implementar acciones para prevenir y eliminar las causas que originan desviaciones de los requisitos establecidos.
- ❖ Involucrarnos en la mejora continua y el trabajo en equipo.
- ❖ Asumir que la satisfacción de nuestros clientes nos concierne a todos los que somos parte de la empresa.

#### **6.3.4.- CRITERIOS DE CALIDAD EN RELACIÓN A LAS DIFERENTES ETAPAS DEL SERVICIO.**

##### **1.- PRIMERA ETAPA:**

###### **❖ LA RESERVA**

Un restaurante puede realizar reservas para una persona o para grupos (sean grandes o pequeños). esto dependerá del tamaño del local. Las reservas se pueden realizar de manera personal, por teléfono y por correo electrónico.

Para realizar una reserva es importante tomar algunas consideraciones como, el llenado de una ficha, un libro o cuaderno de reservas que contenga los siguientes datos:

- ✓ Fecha y hora de la toma de reserva.
- ✓ Datos de la persona que reserva.
- ✓ A nombre de quien se realiza la reserva (puede ser para una empresa o una persona en particular)
- ✓ Día y hora del evento.
- ✓ Número de personas.
- ✓ Menú sugerido (ya sea por la persona que reserva o a sugerencia del local)
- ✓ Servicios adicionales que desee el cliente.
- ✓ Datos de la persona que pagará los servicios del restaurante (número telefónico, dirección, etc.)
- ✓ Repetir todos los datos que fueron tomados para un mejor entendimiento.
- ✓ Nombre y firma de quien tomó la reserva.

El adelanto económico que se pide en una reserva, es política de cada restaurante.

**HOJA DE RESERVA**

Fecha: ..... Hora:.....

Nombre de la persona que solicita la reserva, (quien llama): .....

.....

Teléfono o celular: .....

Nombre de quién pagará la cuenta: .....

Teléfono o celular: .....

**DEL SERVICIO A BRINDAR**

Día: ..... Hora:.....

Almuerzo:..... Cena:..... Otro:.....

Número de personas: .....

Menú pre-establecido: A la carta:.....

- .....

- .....

Otros servicios:.....

- .....

- .....

Adelanto por el Servicio:

SI..... NO.....

Monto ( S/.) .....

Nombre y Firma de quién recibió la reserva:

.....

.....

.....

### ❖ LA COMUNICACIÓN TELEFÓNICA

Debemos considerar que vender un producto por teléfono no es lo mismo que hacerlo personalmente, entonces se debe tomar las siguientes consideraciones básicas:

- ✓ La comunicación al teléfono debe ser de manera cortés, agradable y sobre todo clara. Al contestar se recomienda el siguiente diálogo:
  - 1º Saludo (buenos días/buenas tardes/buenas noches)
  - 2º Nombre del establecimiento (Restaurante “La Real Cecina”)
  - 3º Nombre de la persona que atiende la llamada
- ✓ La persona encargada debe conocer bien todas las características del local, los servicios que brinda, el menú del local, las alternativas de servicios y sobre todo, los precios.
- ✓ Al final de la comunicación el cliente debe quedar satisfecho de lo que le han explicado.
- ✓ Al hablar por teléfono NO TUTEAR en ningún momento al cliente.

### ❖ EL CONTRATO DEL SERVICIO

El contrato de servicio es el mecanismo de formalización mediante el cual se garantiza el cierre de una venta y el compromiso de brindar el servicio al usuario final en la forma establecida por el establecimiento y con el conocimiento pleno del cliente.

En cuanto a las normas y procedimientos que deben de seguirse al celebrar un contrato de servicio, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Toda negociación de tarifas especiales deberá contar con el respaldo documentario de un acuerdo formal firmado y aprobado por la gerencia.
- ✓ En caso se negocie y pacte una tarifa especial para una reserva, ésta se respetará a la hora del cobro respectivo.
- ✓ En caso se trabaje con agencias de viaje, hacerles llegar las tarifas de ventas vigentes, ya sea por periodos estacionales o por todo el año, asimismo, la política de

reservaciones, de pagos y de promociones, previamente establecidas. Si se produce variaciones de tarifas, alcanzar de inmediato las tarifas actualizadas.

## **2.- SEGUNDA ETAPA:**

### **❖ EL RECIBIMIENTO AL CLIENTE**

Es importante mencionar que en los restaurantes que no realizan reservas, el ciclo del servicio comienza en este punto.

### **❖ BIENVENIDA Y UBICACIÓN A LOS CLIENTES:**

Se dice que la primera impresión es la que cuenta, y es algo a considerar de manera prioritaria. En restauración esta situación no es ajena, para ello se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Todos los clientes que van a un restaurante deben recibir un saludo de bienvenida a su llegada acompañado de una sonrisa.
- ✓ Este primer contacto ayuda a establecer una comunicación y entendimiento entre el cliente y el personal del local.
- ✓ Cuando sea posible, los clientes deben ser escoltados a la mesa y ser ubicados. Esto no sólo crea una buena impresión, también ayuda a maximizar los arreglos de ubicación.
- ✓ Un cliente puede recibir un saludo como señal de bienvenida, una sonrisa o una afirmación con la cabeza o quizá un movimiento de la mano, cuando todo el personal está ocupado, más si es un cliente regular o conocido. El cliente entenderá que usted está ocupado y que en esta ocasión no podrá saludarlo de la manera usual, lo importante es que sepan que han sido percibidos y que no están siendo ignorados.
- ✓ Ayude a sentarse con prioridad a las damas, considerando la edad, y luego a los caballeros de la misma manera, esto si ellos lo permiten.

## **3.- TERCERA ETAPA:**

### **❖ USO DEL SERVICIO POR PARTE DEL CLIENTE**

Los clientes que visitan un establecimiento vienen a relajarse y han de sentirse mejor que en su propia casa. Los clientes desean vivir una fantasía, sin preocuparse

de las compras, de cocinar, de la limpieza de la vajilla, y otros que se generan en casa.

En ese sentido el local deberá estar presentado de manera óptima y sobre todo limpio y agradable. Esta es una tarea que corresponde a todo el personal y requiere constancia, es decir no podemos presentar un local limpio hoy y mañana no. Para ello consideraremos los siguientes puntos:

#### ❖ **CONDICIONES ÓPTIMAS DE UN RESTAURANTE:**

Cuando se habla de las condiciones óptimas de un restaurante, tenemos que nombrar una serie de requisitos, como son:

- ✓ El local debe estar limpio en todo momento; antes y durante el servicio, es decir hasta el final. A nadie le agrada estar en espacios sucios, menos con la presencia de basura o moscas, ya que es la basura la que atrae insectos.
- ✓ El local debe contar con una buena iluminación. Reponer siempre que haya un foco malogrado, sino da la sensación de abandono del local.
- ✓ Los ambientes que tengan ventanas deben estar provistos de cortinas y cenefas .
- ✓ La temperatura de su local debe ser agradable, y estar libre de olores. No se deben apreciar olores penetrantes provenientes de la cocina o lo que es peor de los baños.
- ✓ No debe existir saturación de mesas y sillas que molesten al pasar tanto a los comensales como a los trabajadores.
- ✓ Evitar ruidos desagradables de vajillas y cristalería; evitar arrojar los materiales de trabajo durante el servicio.
- ✓ En lo referente a la decoración: cuadros, floreros, tapizados, objetos típicos, etc. se procurará no llenar el local ni recargarlo en exceso, pues lo único que se consigue es dar sensación de pesadez creando malestar en el cliente.
- ✓ Todos los elementos decorativos del local: plantas, cuadros, otros, deben estar limpios y mantener un estilo.
- ✓ No poner música estridente o en volumen alto. Se recomienda música instrumental y suave; la música cumple el objetivo de crear una cortina acústica, para evitar escuchar los ruidos que causa el contacto de los cubiertos con la vajilla, y para evitar escuchar la conversación de las mesas cercanas.

- ✓ Es recomendable NO poner televisores, malogra la buena comida. ¿Cómo sabe usted que el programa que está viendo es el programa favorito de todos los clientes que están presentes? Además distrae al personal.
- ✓ Evitar arreglos florales abandonados y que emanen olores desagradables por su descuido.
- ✓ Descartar todo desorden detrás de los mostradores de atención (presencia de ropas, bandejas, comida, etc.). Todas las áreas deben de estar ordenadas.
- ✓ No utilizar ambientadores con olores fuertes; menos en presencia de los clientes y frente a ellos.
- ✓ Mantener los servicios higiénicos en buen estado y limpios en todo momento, No debe faltar papel higiénico y jabón líquido.
- ✓ Limpiar continuamente los pisos de todas las áreas del restaurante.
- ✓ Los espejos, manténgalos limpios, así como todas las ventanas.
- ✓ No utilice vajilla y cristalería rajadas o desportillada.
- ✓ Mantenga ordenada, limpia y en buen estado su mantelería.
- ✓ Descarte las mesas y sillas que están en mal estado o rotas.
- ✓ Si tiene un reloj en el local, que esté a la hora exacta.
- ✓ Es importante que su local esté adecuado para recepcionar a personas con discapacidad, es decir que debería contar con rampas, servicios especiales, y personal capacitado para atender a este tipo de clientes.

#### ❖ **MONTAJE DEL RESTAURANTE:**

Antes de la apertura y llegada de los clientes al local, debemos tener todo listo y en su lugar, a esto se denomina Mise en Place; comencemos entonces por las principales recomendaciones para dicho efecto.

#### ✓ **LAS MESAS Y SILLAS**

Las mesas y sillas, deberán guardar estrecha relación con la decoración del establecimiento y estarán en armonía con el tipo de decoración. Los contrastes en el mobiliario de un establecimiento causan una sensación desagradable, lo que se deberá evitar.

**Las Mesas.-** Las mesas deberán ser cómodas, seguras y firmes.

Recomendaciones:

- Las mesas pueden ser cuadradas, rectangulares y/o redondas de diferentes tamaños. Cualquiera de estas formas tienen ventajas en relación a las aplicaciones que puedan tener. Sin embargo no las mezcle. Tenga mesas de un sólo tipo (sólo cuadradas o redondas o rectangulares).
- Si en su restaurante se piensa dar banquetes o atender grupos, donde se tiene que formar mesas alargadas, o con cualquier diseño de ángulos, las mejores mesas que pueden servir para ello son las cuadradas y rectangulares.
- Si por el contrario se va a limitar a dar un servicio normal de restauración, entonces las redondas tendrán cierta ventaja en cuanto a espacio por número de comensales, y también por que serán algo más cómodas para realizar el servicio.

**Las Sillas.-**Las sillas deberán cumplir una doble misión: ser cómodas para el cliente y que faciliten, en su forma, el servicio del personal de sala.

Recomendaciones:

- Las sillas deberán tener el asiento y el respaldo protegido (tapizado) para hacer más cómoda la estancia del cliente.
- Deberán tener el mantenimiento correspondiente.
- No utilice bancos en lugar de sillas, aún cuando son más económicos no son cómodos para su cliente.

**Lo que debe evitar al distribuir mesas y sillas.-**

- Que estén desniveladas.
- Que estén muy juntas.
- Que estén muy alejadas
- Que estén cerca de los servicios SS.HH.
- El espacio que debe haber entre mesa y mesa incluidas las sillas es mínimo de 60 cm. para dejar pasar a los demás clientes y al personal de servicio.

## ❖ MANTELERÍA

Una vez tengamos las mesas situadas y el suelo esté perfectamente limpio, podemos proceder al vestido o tendido de las mesas, que consiste en:

- a. Se procede a colocar el mantel, considerando los siguientes puntos de referencia:
  - ✓ Los manteles deben estar limpios y bien planchados.
  - ✓ Al momento del tendido, el mantel no debe ser maltratado ya que podemos ocasionar arrugas o manchas.
  - ✓ La caída de los manteles en referencia de los bordes de la mesa debe ser entre 35 a 40 cm. por los lados.
  - ✓ Los colores de los manteles deben guardar armonía con la decoración del restaurante.
  - ✓ Los manteles una vez utilizados no deben servir como secadores o limpiadores.
  - ✓ No ponga manteles que estén malogrados o relativamente rotos.
  - ✓ Para la atención de compromisos reserve manteles de calidad, esto realzará la presentación de su local.
  
- b. Una vez colocado el mantel se procede a la colocación del cubre-mantel, llamado comúnmente “cubre” O “NAPERÓN”; para lo cual tome en cuenta lo siguientes:
  - ✓ El propósito de los naperones es proteger los manteles para que no sean manchados.
  - ✓ Debe estar perfectamente planchado y después doblado para que al ser estirado no queden marcas y puedan ser tendidos simétricamente.
  - ✓ En algunos establecimientos se prefiere que estos cubres caigan ligeramente por los bordes de la mesa, pero sin llegar a las mismas medidas del mantel. Este criterio radica en proteger más el propio mantel y evitar que los bordes del cubre sean obstáculo durante la comida y el servicio.
  - ✓ Lo verdaderamente importante es que el cubre debe quedar bien estirado, sin arrugas ni marcas.

Recomendaciones:

- ✓ Tanto los manteles como los naperones deben guardar armonía de colores, ya que el naperon siempre será de otro color.
- ✓ Se puede utilizar vidrio en lugar del naperon, pero este no deberá estar sucio ni rajado, da mal aspecto al local.
- ✓ Debe asignar un lugar y un depósito o canasta, para poner manteles y servilletas sucias.

c. La limpieza de las mesas se realiza en varios momentos:

- ✓ Antes de la llegada de los clientes, como parte de la Mise en Place.
- ✓ Finalizando el servicio sea éste del desayuno, almuerzo o cena.
- ✓ Cada vez que se retira un cliente.

**Para mesas con manteles:**

- ✓ Utilice manteles limpios y bien planchados.
- ✓ Se recomienda cambiar los cubre manteles (naperones) después de cada dos usos, para ello retire los utensilios y levante el naperon desde los bordes. No esparza las migas en el suelo.
- ✓ Los que utilicen vidrio limpie después de cada uso, utilizando para ello paños absorbentes y productos para vidrio.
- ✓ Esparza el producto para vidrio sobre el paño y no directamente al vidrio, esto evitará que el rocío del aspersor afecte al cliente.

**Para mesas de madera u otra superficie:**

- ✓ Utilizar durante el servicio productos de limpieza, acorde a la superficie.
- ✓ Para mesas de madera utilizar cera de madera al finalizar la jornada, para que el aroma no afecte al cliente. La cera conserva la madera por más tiempo, aparte que realza el brillo.

Asegúrese que las mesas estén firmes, es desagradable e incomodo utilizar una mesa inestable.

### ❖ **LAS SERVILLETAS.**

La servilleta es una pieza de tela o papel que usa cada comensal para limpiarse los labios y las manos, es decir tiene propósitos higiénicos.

La servilleta se presenta de la manera más higiénica posible, lo que quiere decir que cuanto menos sea manipulada (dobladuras excéntricas) significara que está más limpia.

#### Recomendaciones para servilletas de tela:

- ✓ Deberán estar limpias y bien planchadas.
- ✓ El color de las servilletas deberá ser acorde al de los manteles.
- ✓ Una vez sucias no deben ser utilizadas como secadores ni como servilletas de servicio.
- ✓ Las servilletas estándares en el servicio de restaurante son de tela y de 50 x 50 cm. de medida.

#### Recomendaciones para las servilletas de papel:

- ✓ Las servilletas de Papel, tienen el mismo objetivo que las de tela, es decir de higiene para el cliente.
- ✓ NO utilizar papel higiénico como servilletas, eso tiene otro uso.
- ✓ NO colocar servilletas de papel dentro de la cristalería; siempre dejará pelusa al momento de “limpiar”.
- ✓ Coloque las servilletas de papel dentro de los servilleteros.
- ✓ Las servilletas de papel NO son para limpiar las copas o vasos ni los cubiertos. éstos se pondrán en la mesa impecablemente limpios.

### ❖ **LA VAJILLA:**

El local debe garantizar que la vajilla, los cubiertos y la cristalería estén limpios.

Antes de servir la mesa, hay que REPASAR toda la vajilla. Repasar no sólo consiste en verificar que esté limpia, sino también en comprobar su brillo natural. Si no lo tuviera, se tendrá que repasar con paños de algodón adecuados que no desprendan pelusas, y si existiera alguna mancha, se

intentará eliminar humedeciendo la pieza con vapor de agua o con agua caliente, limón o un chorro de vinagre. En caso de que esta mancha no saliese, se devolverá la pieza a la cocina donde será sometida a un nuevo lavado.

Recomendaciones:

- ✓ La vajilla deberá ser hotelera, es decir completamente blanca, de no contar con ésta, utilice vajilla de un solo tipo o diseño
- ✓ Si tiene vajilla picada, rajada o rota NO debe utilizarla.
- ✓ Cuide su vajilla especialmente al momento de su lavado, que es cuando generalmente se raja.

❖ **PULIDO DE LA CUBERTERÍA**

El pulido de cubertería que se realiza después de su lavado, tiene como propósito:

- ✓ Garantiza la higiene a través de cubiertos limpios.
- ✓ Se evita que sea el propio cliente quien tenga que limpiar los cubiertos antes de utilizarlos.
- ✓ El brillo natural de cada pieza ha de apreciarse a la perfección, incluso en las separaciones existentes entre las puntas del tenedor, debiendo perfilarse como si fuese la primera vez que se usa.

❖ **PULIDO DE LA CRISTALERÍA**

El pulido de cristalería tiene el mismo objetivo que el de la cubertería, es decir la higiene.

Recomendaciones:

- ✓ Pula la cristalería con mucho cuidado, para evitar algún accidente de corte.
- ✓ Utilice un solo diseño de cristalería
- ✓ Al lavar la cristalería póngale más atención por su fragilidad.

- ✓ Si tiene cristalería picada o rajada, descártela porque puede ocasionar accidentes de corte de labios del cliente o corte de manos del personal al momento de lavarlas, además de que causa una pésima impresión.
- ✓ Todos estos ejercicios de PULIDO se realizan con la anticipación debida según sea el horario de atención y apertura de su local.
- ✓ Recuerde que su cliente merece higiene, y ésta da prestigio a su local.

❖ **MISE EN PLACE O MONTAJE DE MESAS:**

Se refiere a la forma de montar o presentar las mesas, se tiene básicamente dos tipos:

✓ **MISE EN PLACE BÁSICO**

1. Salero/pimentero.
2. Vaso de agua.
3. Cubiertos.
4. Servilleta.

✓ **MISE EN PLACE BASE A LA CARTA**

1. Salero/pimentero
2. Copa de agua o vino
3. Cubiertos
4. Servilleta
5. Plato y cuchillo para pan.

❖ **LA CARTA:**

Lista para ser leída, para que el cliente realice el pedido de lo que desea consumir, es preciso que haya una carta o menú bien establecido y compuesto, la entrega de la carta se hace por la derecha del cliente con una buena postura.

## ❖ ASPECTOS BÁSICOS EN LA ELABORACIÓN DE LA CARTA (LLAMADO TAMBIÉN MENÚ)

Hay varios puntos que deben tomarse en cuenta al elaborar una carta o menú, estos son:

- ✓ **Tipo de Carta:** Considere el tipo de comida que vende su establecimiento (criolla, regional, internacional, etc.), el tipo de cocina y personal con que se cuenta en relación con el equipo y la destreza del personal; además del tipo de área de servicio de alimentos y su capacidad en relación con el número de comensales que se atienden.
- ✓ **Provisiones:** Considere las verduras, frutas y otros de estación, así como la disponibilidad local de las provisiones
- ✓ **Balance:** Considerar los platos que prefiere el cliente, tomar en cuenta el aderezo, sabor y presentación.
- ✓ **Valor alimenticio:** Usar productos y métodos de preparación de alimentos que conserven las propiedades nutritivas naturales de las materias primas.
- ✓ **Color:** Los platos deben tener una presentación agradable a los ojos del cliente (todo entra por los ojos).
- ✓ **Idioma:** Si tienes clientes extranjeros la carta debe escribirse en español y/o idioma inglés para que puedan comprenderlo con facilidad.
- ✓ **Cantidad:** No por colocar bastantes platos en su carta, usted venderá más; el cliente no tiene el tiempo para leer tanto. Es importante considerar el tamaño del almacén para la cantidad de platos que ofrece en el menú.
- ✓ **Calidez:** El menú debe tener algo de calidez como una buena bienvenida escrita al principio.

- ✓ **Forma:** Se debe tomar atención a la forma, diseño y material de la carta, generalmente ésta encierra el concepto del local.
- ✓ **Recuerda:** las fotografías de tu carta deben mostrar la forma cómo presentas los platos, evita colocar fotografías que no correspondan.

❖ **EL PEDIDO:**

De manera cotidiana, se realiza por duplicado: una copia va para la cocina, y la otra para realizar el mise en place de lo que pidió el cliente.

Según la norma, se realiza por triplicado: el primero que es el más legible va para la cocina, el segundo para la caja, y el tercero es para realizar la mise en place de lo que pidió el cliente.

✓ **Técnica del pedido:**

- Presentación de la persona que va a tomar el pedido.
- Preguntar qué desea como entrada el cliente.
- Luego preguntar por el plato de fondo.
- Se pregunta que desearía como bebida.
- Se da lectura a todo el pedido a manera de verificar que todo el pedido esté correcto.

Es común que un cliente pida como bebida aperitivos o cócteles. Algunas de éstas se sirven antes de la comida y deben ser preparados en el bar por una persona entendida en el tema.

❖ **PEDIDO Y ELABORACIÓN DEL PLATO:**

De acuerdo a la secuencia del servicio una vez que el cliente realiza el pedido de lo que desea comer; el área encargada de la elaboración de los platos es la cocina; y debemos tener mucho cuidado para que los platos que salgan de la cocina cumplan con los requisitos mínimos de garantía en

cuanto a higiene y salubridad. Para ello es necesario mencionar los siguientes puntos:

- ✓ **Aptitudes del trabajador en cocina.**
- ✓ **Importancia de la higiene.**
- ✓ **Las zonas de manipulación de alimentos.**
- ✓ **Intoxicaciones e infecciones.**

#### ✓ **APTITUDES DEL TRABAJADOR EN COCINA**

La actividad dentro de la cocina depende de las capacidades personales de quien se dedica a ella, por esta razón será necesario mantener un trabajo y esfuerzo continuos, disponer de mucha entrega, voluntad, disciplina y rigor y sobre todo, aceptar los retos que el trabajo ofrece para lograr el éxito deseado. Por ello el trabajador en cocina debe adquirir cualidades por sí mismo y no como una obligación o norma de un puesto de trabajo. Citamos algunas aptitudes del trabajador de cocina:

- **Compañerismo:** Es el vínculo que existe entre compañeros, la armonía en el trato y buena correspondencia entre ellos.
- **Puntualidad:** Es el cuidado y la diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo, incluyendo la asistencia al trabajo a la hora.
- **Uniformidad:** El uniforme es el traje peculiar y distinto que emplean los trabajadores pertenecientes a un mismo lugar, antes de empezar a cocinar es importante vestir la ropa de cocina completa.
- **Disciplina:** Es la doctrina e instrucción de una persona, especialmente en lo moral para cumplir con lo encomendado.
- **Capacidad de asumir responsabilidades:** Responsable es toda persona que pone atención y cuidado en lo que hace o dice.

- **Organización en el trabajo:** En la organización de una cocina se disponen y preparan un conjunto de personas con los medios adecuados para lograr un fin determinado. Cada uno realiza su trabajo de acuerdo a sus funciones.
- **Limpieza:** Es la higiene, precisión, destreza y perfección con las que se realiza el trabajo.
- **Vocación:** Es la inclinación a cualquier estado, profesión o carrera
- **Aseo corporal:** Limpieza y compostura personal en el puesto de trabajo.
- **Creatividad:** es la capacidad de creación.

#### ✓ **IMPORTANCIA DE LA HIGIENE EN LA COCINA**

La higiene, es la preservación de la salud propia y la de las personas que la rodean.

La higiene del individuo se considera como higiene personal, y la higiene de la población es la higiene pública

La falta o la insuficiencia de higiene pueden ocasionar enfermedades como la salmonela, cólera, entre otros; e incluso la muerte.

#### **Limpieza e higiene en el utillaje y los equipos:**

- Tanto los cuchillos como el resto del utillaje deben mantenerse en perfecto estado de limpieza y orden.
- Los cuchillos tienen que guardarse en el mismo sentido y en un lugar práctico y cercano a la mesa de trabajo.
- Lavar los cuchillos después de su uso (con agua caliente más jabón desinfectante); y colocar lejos de todo riesgo de contaminación.

- Resulta fundamental mantener guardado siempre en el mismo lugar todo el utillaje de cocina con el objeto de establecer la organización en el trabajo (aspecto muy importante) y evitar pérdidas de tiempo buscando accesorios que se han dispuesto en lugares equivocado.
- La revisión de los equipos y la limpieza cotidiana (como un hábito) permite desempeñar un sistema de trabajo acorde con las normas higiénico-sanitarias; así una buena higiene llevada a cabo con productos desengrasantes y desinfectantes resulta primordial en cualquier sistema de trabajo de una cocina.
- Elabore un calendario de limpieza de los espacios, maquinarias y utensilios de cocina; el cual debe ser cumplido de manera rigurosa:

### CALENDARIO DE LIMPIEZA

<b>COCINA</b>			
<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Qué usar?</b>	<b>Efecto</b>
Diario	Lavar con manguera escobilla y agua	Combinación detergente desinfectante	Limpieza desinfección

<b>PAREDES - PUERTAS</b>			
<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Qué usar?</b>	<b>Efecto</b>
Diario	Lavar - secar	Combinación detergente desinfectante	Limpieza desinfección

<b>VENTANAS - ESPEJOS</b>			
<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Qué usar?</b>	<b>Efecto</b>
Apenas se ensucie	Lavar - secar	Limpiador de ventanas	Limpieza

<b>MESAS DE TRABAJO</b>			
<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Qué usar?</b>	<b>Efecto</b>
Después de usar	Lavar - secar	Combinación detergente desinfectante	Limpieza desinfectar

<b>EXTRACTOR O CAMPANA</b>			
<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Qué usar?</b>	<b>Efecto</b>
Semanal	Lavar - secar	Limpiador de limpiador de hornos	Limpieza

<b>TABLA DE CORTAR CARNE Y TABLAS</b>			
<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Qué usar?</b>	<b>Efecto</b>
Después de usar	Lavar escobillar y secar	Combinación detergente desinfectante	Limpieza desinfectar

<b>REFRIGERADOR CONGELADOR</b>			
<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Qué usar?</b>	<b>Efecto</b>
Semanal o apenas este sucio	Lavar - secar	Combinación detergente desinfectante	Limpieza desinfectar

<b>CUBIERTOS UTENSILIOS</b>			
<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Qué usar?</b>	<b>Efecto</b>
Después de usar	Lavar - secar	Lava vajilla	Limpieza

<b>TUBERÍAS</b>			
<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Qué usar?</b>	<b>Efecto</b>
Semanal	Consultar al gasfitero	Ácidos disolventes	Limpieza

<b>MANOS</b>			
<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Qué usar?</b>	<b>Efecto</b>
Varias veces al día	Jabón	Jabones desinfectante	Limpieza desinfección

<b>TACHOS DE BASURA</b>			
<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Qué usar?</b>	<b>Efecto</b>
Después de vaciarlos	Lavar y escobillar	Desinfectante	Desinfección

<b>BALDES - TRAJOS - ESCOBAS - TRAPEADORES</b>			
<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Qué usar?</b>	<b>Efecto</b>
Después de usar	Lavar - secar	Detergente y desinfectante	Limpieza desinfección

Es recomendable el mantenimiento periódico de todos los materiales e implementos utilizados en la cocina, ésta es una de las mejores políticas preventivas, que a la larga significa ahorro económico para la empresa.

Es recomendable el mantenimiento periódico de todos los materiales e implementos utilizados en la cocina, ésta es una de las mejores políticas preventivas, que a la larga significa ahorro económico para la empresa.

- **HIGIENE PERSONAL EN LA COCINA: EL MANIPULADOR DE ALIMENTOS**

Los manipuladores de alimentos son las personas que, por su actividad laboral, intervienen en la cadena alimentaria, desde la compra, el almacenamiento de insumos, la preparación, elaboración y venta de los alimentos.

Para evitar que a consecuencia de una manipulación poco higiénica los alimentos puedan hacerse nocivos o perjudiciales para quien los consuma, es fundamental asegurar siempre condiciones de higiene, suficientes y necesarias que garanticen su inocuidad, salubridad y buen estado (higiene alimentaria).

El manipulador de alimentos tiene que ser consciente de la gran responsabilidad de su actividad laboral y procurar que su higiene y todos los hábitos en su trabajo proporcionen la máxima asepsia posible (estado libre de infección). Por ello se debe prestar atención a:

- **Manos:** Constituyen la parte del cuerpo más importante del manipulador y son el principal vehículo de transmisión de bacterias.

La periodicidad en la limpieza de las manos (con jabón y agua) ha de ser muy elevada, al incorporarse al trabajo, después de manipular alimentos, desperdicios o material sucio, así como cuando se toque el pelo, la nariz, la boca, objetos sucios y sobre todo, tras utilizar los servicios higiénicos.

En cuanto al secado de las manos, debe hacerse con toallas de papel desechables, ya que la toalla corriente de tela es un buen vehículo de transmisión de gérmenes.

El empleo de guantes no representa una ventaja desde el punto de vista bacteriológico si no son debidamente lavados o cambiados después de cada uso.

- **Uñas:** requieren el mismo tratamiento de higiene que las manos; tienen que mantenerlas muy limpias (con cepillos especiales), las uñas deben de estar cortas y sin barniz en el caso de las damas.
  
- **Heridas y quemaduras:** Son una fuente importante de transmisión de gérmenes. En caso de producirse alguna herida en las manos o en otra parte que pueda repercutir en la manipulación de los alimentos, hay que protegerse con materiales sanitarios adecuados y no trabajar nunca con heridas al descubierto.
  
- **Ropa de trabajo:** en todo momento utilizar ropa exclusiva que no proceda de otros ambientes con la finalidad de evitar los posibles agentes dañinos provenientes del exterior.
  - ✓ La ropa ha de permanecer en perfecto estado de limpieza y sustituirse cuando deje de estar limpia.
  - ✓ El gorro forma parte del uniforme de trabajo, evita la caída del cabello y de la caspa absorbiendo el sudor, por lo que es obligatorio su uso.
  - ✓ Los zapatos tienen que ser cómodos, sin descuidar el uso al cual van destinados (zapatos de trabajo); no utilizar zapatillas o similares.
  
- **Aseo corporal:** Las altas temperaturas y la actividad a la que está sometido un manipulador hacen que su cuerpo transpire más de lo normal, por lo que puede darse el caso de posibles transmisiones de gérmenes. Es necesario no descuidar el aseo corporal. También hay que prescindir de llevar elementos personales (anillos, relojes, pendientes, bolígrafos).

➤ **Uso de los útiles de trabajo:** En todo momento deben emplearse utensilios en estado óptimo de limpieza; si se ensucian, han de limpiarse para un nuevo uso. En la medida de lo posible se tiene que evitar el exceso de manipulación con las manos utilizando elementos tales como pinzas, cucharas o espumaderas.

➤ **Estado de salud:** En los establecimientos donde se manipulan alimentos no pueden trabajar personas con enfermedades transmisibles o portadoras de microorganismos causantes de éstas.

El personal manipulador de alimentos tiene la obligación de informar a sus superiores de cualquier alteración de su salud que pueda contaminar los alimentos que manipula.

Un simple resfriado en el momento de su incubación puede transmitir bacterias a los alimentos y por ende a los clientes.

#### ✓ **LAS ZONAS DE MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS**

Son las zonas de producción culinaria, es decir: las áreas de almacén, el área de producción y el área de desechos; las que deben estar en perfecto estado higiénico-sanitario para garantizar la manipulación.

Estas zonas deben estar debidamente distribuidas y señalizadas, según las necesidades y diseñadas con la mayor comodidad posible, previendo las posibles fuentes de contaminación.

Las instalaciones tienen que estar acondicionadas de tal forma que garanticen la fluidez de los procesos de manipulación y elaboración, que abarcan desde la llegada de la materia prima, la preparación de los alimentos, y los desechos que se generan luego de su consumo.

#### • **Zona de Recepción y almacenamiento de materias primas (ALMACÉN)**

➤ Debe hallarse en perfecto estado de limpieza; conviene que sus paredes estén revestidas con mayólicas blancas.

- El almacén ha de ser un ambiente adecuado, es decir seco y bien ventilado (la humedad favorece la descomposición de los alimentos).
- Se mantendrá siempre el ambiente ordenado y limpio.
- Se recomienda contar con parihuelas y anaqueles (estantes) por encima de los 20 cm. del piso, de material anticorrosivo o de plástico.
- Contar con estanterías lavables para productos no perecederos.
- Existirá un control de entradas y salidas de las materias primas, así como de las fechas de caducidad de las mismas, permitiendo una adecuada rotación del stock.
- Se contará equipos de refrigeración y congelación, y es recomendable separar los pescados de las carnes y los lácteos. Conservar las verduras y frutas aparte.
- Todo alimento conservado en los equipos de refrigeración o congelación (refrigeradoras y congeladoras) ha de hallarse debidamente tapado y protegido de posibles contagios, oxidación u olores.
- La temperatura tiene que estar acorde con la naturaleza de cada producto.
- Los recipientes empleados deben encontrarse en perfecto estado de limpieza, disponer de tapas herméticas.
- Las frutas y verduras se tienen que colocar en bandejas que permitan la circulación del aire.
- Los alimentos cocinados requieren un tratamiento de conservación diferente y ser colocados en lugares diferentes al de la materia prima sin manipular (cruda).
- **Zonas de producción (COCINA)**
  - Sus paredes tienen que estar revestidas con mayólicas blancas de fácil limpieza.
  - Respecto a los suelos, deben ser antideslizantes y no porosos y disponer de sumideros de agua.
  - El equipamiento de esta zona, debe ser de fácil movimiento para conseguir una mejor limpieza.
  - Evitar colocar los vestuarios del personal dentro de las zonas de producción.

- **Zonas de residuos (DESECHOS)**

- Son las zonas donde se depositan los desperdicios y basuras generados en el día, por lo que deben encontrarse situadas lejos de las zonas de producción y almacén, para su correspondiente entrega a la empresa encargada de su recolección.
- Los cubos de basura ubicados en las zonas de producción han de hallarse debidamente tapados.

- ✓ **INTOXICACIONES E INFECCIONES**

- **Intoxicaciones.-** Son enfermedades producidas por una toxina elaborada por un microorganismo que ha invadido el alimento.
- **Infecciones.-** Son enfermedades que se originan por la ingestión de microorganismos que se han multiplicado en el propio alimento.

Los gérmenes capaces de producir enfermedades en el hombre crecen a la temperatura del cuerpo humano, es decir, alrededor de 37°C.

Recomendaciones para evitar las intoxicaciones alimentarias.

- Reducir al máximo los plazos entre la producción y el consumo de los alimentos.
- Evitar que las bacterias contaminen los alimentos (orden y limpieza continuos).
- Sólo una correcta higiene le permitirá ofrecer a sus clientes comidas garantizadas.

Recomendaciones para productos secos

- El local para almacenar estos productos tiene que ser fresco, ventilado y seco.
- Las ventanas y demás huecos de posible entrada para insectos y roedores deben estar provistos de rejillas que impidan su ingreso.

- La disposición de los alimentos será de tal forma que queden separados del suelo y de las paredes para permitir la limpieza y la necesaria circulación de aire que impida el enmohecimiento de los alimentos.

Compruebe que los envases no tengan deformaciones ni estén rotos, y que lleven marcadas las fechas de vencimiento correspondiente.

- **Almacenamiento de productos en refrigeración o congelación de alimentos**

La refrigeración y la congelación son métodos de conservación que evitan la alteración de los alimentos y la multiplicación de microorganismos patógenos.

Los productos para refrigeración y congelación deben proceder de proveedores autorizados, que cumplan la reglamentación técnico-sanitaria, estar en envases adecuados y ser transportadas en condiciones idóneas.

Si se adquiere productos congelados compruebe que estén bien conservados.

- **Refrigeración (Temperatura de 0° a 5°C)**

- Efectuar control diario de la temperatura.
- Almacenar los productos crudos por separado de los cocidos.
- Cerrar bien las puertas para evitar fuga del frío.

- **Congelación (Temperatura entre -16° a - 18 °C)**

- Utilice zonas separadas dentro del congelador para conservar los diferentes tipos de alimentos.
- Empaquete los productos y póngales la fecha
- Tiene que haber una estricta separación entre alimentos crudos y productos cocidos.

- **Carnes:** Las picadoras, las tablas de corte, los cuchillos y los demás utensilios que hayan estado en contacto con las carnes crudas no tienen que utilizarse sin previa limpieza para trabajar con otro alimento crudo o cocido.

- **Verduras y hortalizas:** Destinadas al consumo en crudo en ensaladas y otras posibles preparaciones, han de lavarse inmediatamente antes de su preparación y someterse a su desinfección sumergiéndolas en una solución de agua potable con unas gotas de lejía u otro desinfectante apto para estos usos.
  - **PRESENTACIÓN Y CONSUMO DEL PLATO**

Para la presentación del plato se debe ser lo más detallista posible, como resultado del buen trabajo que se realizó en la cocina, y de todas las consideraciones de salubridad que se emplearon.

Evita utilizar ingredientes y combinaciones innecesarias, que hacen perder la belleza de lo simple.

La apariencia atractiva de los platos sirve para estimular los sentidos de los clientes y el deseo de probar la comida.
- Para la presentación del plato, se puede utilizar el método tradicional o el no tradicional, ambos métodos acentúan la compatibilidad y la combinación de los alimentos, sin embargo con el método no tradicional se ofrece algo más que sabor.
  - El método tradicional se relaciona a la esfera de un reloj, el producto principal y la salsa se colocan a las 6, las harinas (pasta, papas, arroz) se coloca a las 2 y los vegetales a las 10.
  - El método no tradicional requiere una mayor creatividad en la presentación y una adecuada combinación de sabores y colores. Existen dos formas en este método: el estructurado y el disperso.
  - El método estructurado consiste en colocar una base de verduras y las harinas o pastas y se centran en el plato, luego se coloca la carne u otro elemento principal sobre ésta o alrededor.
  - El método disperso es cuando la carne u otro elemento principal se centran en el plato y todos los acompañamientos se dispersan alrededor del plato.
  - Los alimentos deben presentarse en armonía y unidad, mientras menos áreas de atención mejor resulta la presentación.

- El plato debe tener un punto focal hacia el cual se dirija automáticamente la vista.
- Una vez servido el plato, debe ser colocado por la derecha del comensal, y sobre todo sin introducir el dedo dentro del plato.
- Debemos estar siempre atentos a los gestos de los clientes, pues ello será un indicativo de la satisfacción o rechazo de la comida que se les sirvió, y así poder intervenir y dar solución al problema.

#### ❖ **ATENCIÓN EN EL COMEDOR**

La atención del mozo o camarero debe ser de satisfacción para el cliente, no olvidemos que él será quien estará en contacto directo con los clientes; entonces se deberá considerar desde las aptitudes así como de las técnicas de servicio que emplea.

El tiempo promedio de espera de un plato es de 15 minutos, si excedes ese tiempo, comunícaselo al cliente. Sin embargo no demores más de 20 minutos, ya que pasado ese tiempo el cliente comienza a molestarse.

#### ✓ **CUALIDADES DEL TRABAJADOR EN EL COMEDOR**

Para la efectividad de la calidad de servicio en cualquier establecimiento de expendio de alimentos y bebidas es necesario tomar en cuenta las aptitudes del personal para interrelacionarse, además de estar capacitado para realizar sus funciones correctamente alcanzando un buen estándar en su centro de trabajo. Para ello se recomienda seguir los siguientes puntos, que ayudaran a alcanzar y desarrollar un mejor servicio:

- **La responsabilidad:**

En el centro de trabajo es importante por parte de cada trabajador, pues se relaciona con el cumplimiento de las normas de trabajo. Partimos por la responsabilidad personal, para luego dar relevancia al trabajo en equipo, aspecto importante que hará que el centro de trabajo cumpla con su objetivo de satisfacer al cliente.

- **Puntualidad:**

Cualidad con la que todo trabajador debe contar y que la empresa tomará muy en cuenta y será bastante exigente; esto con el fin de disciplinar y realizar un trabajo con eficiencia y exactitud. No vale llegar en punto, 10 minutos antes es lo ideal.

- **Higiene personal:**

Necesario por el tipo de trabajo que se desarrolla; es decir el servicio y el contacto con los alimentos.

Al igual que en la cocina, el personal de comedor no debe tocarse el cabello ni realizar actos de limpieza manual (ojos, nariz u otros) durante el servicio.

- **Utilización del uniforme:**

La utilización del uniforme es para cumplir el propósito de la uniformidad, cuyo diseño y colores será designado por la empresa.

- **La presentación para las damas considera:**

- Aseo personal estricto.
- Uniforme limpio y bien planchado.
- Zapatos bien lustrados.
- Cabello bien recogido.
- Prohibido el uso de joyería personal como collares, anillos, pulseras u otros.
- Usar aretes pequeños.
- Uñas limpias y cortas.
- Uso de perfume y desodorante discretos en su aroma.
- Maquillaje discreto (no en abundancia).

- **La presentación para los varones considera:**

- Aseo personal estricto.
- Uniforme limpio y bien planchado.
- Uso de bivirol o polo blanco.
- Zapatos bien lustrados.

- Uso de calcetines negros.
- Cabello corto
- Bien rasurado.
- Uso de perfume y desodorante discretos en su aroma
- Uñas cortas y bien limpias.
  
- **Personalidad:**
  - Ser cortés; siempre saludar, pedir por favor y agradecer.
  - Estar siempre de buen humor; el cliente no tiene que ver con nuestros problemas.
  - Tener buen temperamento; saber reaccionar de manera correcta ante cualquier impase, no ser explosivos.
  - Dirigirse a los clientes de una manera correcta y clara; no tutear a los clientes, hablar con tono claro y no murmurar al dirigirse al cliente.
  - Tener la habilidad de sonreír en el lugar y momento adecuado, que es parte de tener una buena habilidad de venta.
  - Desarrollar al máximo el RESPETO tanto al cliente como con los compañeros, para crear un ambiente de trabajo armonioso.
  - Desarrollo psicológico con el cliente; no todos los clientes están de buen humor (tener mucha paciencia).
  
- **Actitud con el cliente:**
  - Saber SERVIR pero NO ser servil; no utilizar palabras como “patroncito”, “jefecito”, “señito” u otro parecido; suena a servil (esclavo).
  - Capacidad de identificar y anticiparse a las necesidades de los clientes; es necesario conocer el perfil de los clientes que visitan el establecimiento, saber qué es lo que les gusta, saber cómo desean ser atendidos, cuáles son sus gustos.
  - Tratar a todos los clientes por igual; ya sean locales, nacionales o extranjeros; evitar la discriminación especialmente con los nuestros. Ser amable con todos y por igual.

- Da una mirada discreta al cliente, debemos estar atentos al servicio, sin molestarlo, especialmente con clientes de edad y personas con discapacidad.
  
- **Memoria:**
  - Conocimiento de los insumos con los que los platos son elaborados, el costo, contenido de las bebidas, procedencia, variedades, tipos, otros.
  - Conocimiento del lugar de trabajo; para dar buena información: cuanto tiempo funciona el local, su categoría, etc.
  - Tener conocimiento básico y elemental sobre cultura general.
  - No comentar ni discutir sobre posiciones políticas, de religión ni de preferencias deportivas.
  
- **Honestidad:**
  - Elemento VITAL en cualquier centro de trabajo, que marca el presente y futuro laboral de cada persona, pues cualquier acto de deshonestidad te sentencia a ser visto siempre mal.
  - Los objetos olvidados por el cliente; se deben devolver de todas maneras, tratando de ubicar al cliente o guardarlos hasta que el cliente reclame.
  - Cobrar lo que está estipulado en el Menú.
  - No recargar a la cuenta una venta que nunca se realizó.
  - Servir los productos que se ofrecen, no cambiar por otros.
  - Utilizar insumos en buen estado, no adulterados o vencidos.
  - Trabajar con higiene por más que el cliente no lo esté viendo.
  
- **Sentido de emergencia:**
  - Saber solucionar los problemas de trabajo, DE EXISTIR PROBLEMAS, no mostrar al cliente como si éstos fueran constantes en la empresa.
  - Tenga la paciencia de escuchar.
  - Haga suyo el problema, y propóngale una solución al cliente, si la solución no depende de Ud. delegue a su superior de inmediato.

- Nunca discutir con los clientes, saber derivar el problema con un superior inmediato (gerente), “más tiempo se discute con el cliente, más se agrava el problema”.
- **Organización del personal:**
  - La preparación correcta del pre-servicio y una vez finalizado el mismo, se deberá distribuir correctamente las tareas de cada trabajador, esto será según la organización de la empresa considerando la limpieza y el orden del lugar de trabajo, además del trabajo en equipo.
  - Considerando la limpieza y el orden del lugar de trabajo, además del trabajo en equipo.
- **Reglas y técnicas:**
  - Conocer las técnicas de servicio. Saber realizar la MISE EN PLACE, los tipos de servicios, el manejo de la mantelería, servilletas, manejo de utensilios, métodos de limpieza y traslado de utensilios, cristalería, recojo de deshechos y otros, contribuyen a la plena satisfacción del cliente.
- **Conocimiento de idiomas:**
  - Si se trabaja con Turistas es INDISPENSABLE el conocimiento de idiomas extranjeros, en especial el inglés,(tener un diccionario del idioma que se desea aprender siempre a la mano).
- **Garantía de seguridad al cliente:**
  - Se debe garantizar una estadía con seguridad al cliente; darle la sensación de seguridad desde que entra hasta el momento de retirarse; todo esto basada en la práctica de la honestidad y honradez de todos los miembros del establecimiento.

- **Confiabilidad:**

- El gerente depende de sus trabajadores, y el mozo(a) debe cumplir con las responsabilidades para las que fue contratado.
- En él o ella recae la responsabilidad del trato directo al cliente y su grata estadía en el establecimiento.

- **Habilidad de venta:**

- Todas las anteriores normas bien desarrolladas, forman parte de la habilidad de venta, o en todo caso lo corroboran en un 99%.
- La práctica de estas atribuciones es muy importante para tener clientes satisfechos. El VALOR AGREGADO lo ponemos nosotros. No se conforme con dar lo necesario, el cliente espera más de usted.

- ✓ **USO DE LOS SERVICIOS HIGIÉNICOS**

En algún momento el cliente solicitará el uso de los servicios higiénicos del local, por lo que es importante poner especial atención en la presentación de estos servicios, ya que es parte de la calidad que ofrecemos.

Para ello:

- Los servicios deben estar bien ubicados y debidamente señalizados.
- Debe tener baños tanto para damas como para caballeros por separado.
- Los servicios higiénicos deberán estar limpios en todo momento.
- Los servicios para el cliente NO deben ser utilizados por el personal de servicio.
- No debe faltar papel higiénico a disposición del cliente. Tampoco secadores de papel o de aire caliente para las manos.
- NO colocar toallas de tela en el servicio, ya que es antihigiénico.
- La disposición de agua debe ser constante, es decir no debe faltar en ningún momento.
- Utilizar ambientadores de aromas suaves y apropiados.
- Evitar que los basureros estén llenos.

- Revisar constantemente la limpieza y desinfección del baño.
- Debe tener iluminación apropiada.
- Evitar que exista averías técnicas en el baño.
- Las puertas del baño no deben dar de forma directa al comedor.
- Todos los trabajadores son responsables de la limpieza de los servicios higiénicos.

#### **4.- CUARTA ETAPA:**

##### **❖ EL PAGO DEL SERVICIO:**

El pago de lo consumido por parte del cliente se realiza sólo cuando éste lo solicita y es en ese momento cuando el cliente presenta sus quejas, aunque es normal que NO diga absolutamente nada acerca de algo que le pareció deficiente durante su estadía. Es ahí que la habilidad de los mozos/camareros entra en juego, preguntado al cliente de cómo estuvo el servicio para obtener información de cómo estamos realizando nuestro trabajo.

Es de importancia que al momento de entregar la cuenta al cliente, se le otorgue el tipo de documento que solicite, así tenemos:

- Factura, para lo cual se solicita el número de RUC así como la razón social de la empresa.
- Boleta, si lo desea a nombre de alguien.

La entrega de estos documento al cliente nos permite también cumplir con las obligaciones tributarias, de lo contrario corremos el riesgo de ser sancionados.

Finalmente cerciórese de tener siempre billetes pequeños y monedas para dar el vuelto.

##### **❖ MANEJO DE QUEJAS Y MALESTARES**

No olvidemos que una queja es algo bueno para la empresa, pues gracias a ellas superaremos los errores del servicio sin pensar que todo lo que

hacemos está bien. Inevitablemente habrá que recibir quejas, por ello nunca se desentienda de un cliente o persona que se queja, ni se moleste.

Para ello es necesario tener un conocimiento básico de cómo resolver y enfrentar las quejas.

- Al recibir una queja, primero se debe establecer exactamente cuál es la queja.
- Nunca diga que una queja no es importante; pero pregunte de manera que la otra persona reduzca la importancia.
- Demuestre siempre auténtico interés por la queja.
- Escuche activamente y deje que el individuo se desahogue.
- Lo mejor es recibir la queja apuntando en un papel. Obliga a reducir la carga emocional y se dimensiona más objetivamente la queja.
- Si como mozo lo puedes manejar, hazlo, pero no te olvides de informar a la persona a cargo de lo que ha sucedido.
- Si el cliente empieza a gritar, dígame que llamará a su superior y aléjese; no diga nada más.
- Nunca entre en argumento o discusión con el cliente. Cuanto más discute, más se agrava el problema.
- No eche la culpa a terceros indiscriminadamente.
- No traslade la negatividad ya que repercute a otras áreas, y en última instancia repercute sobre toda la empresa.
- No intente buscar “al culpable” al hablar con el cliente, busque la solución.
- Asuma la responsabilidad cuando sea de justicia
- Si no se puede solucionar en el momento comprométase con algo concreto.
- Trate de que la causa objetiva de la queja no vuelva a producirse en el futuro.

- Si desea que los CLIENTES inconformes utilicen de nuevo sus servicios, recuerde:
  - Dar una disculpa sincera.
  - Dar una compensación que considere “justa”.
  - Muestre la preocupación de la empresa por el usuario y su interés por ayudarlo(a) a cumplir con sus expectativas y resolver su problema.
  - El ofrecimiento de una recompensa equivalente a las molestias que tuvo que soportar.

**“Para evitar las quejas, simplemente dé el servicio prometido”.**

**“No olvide que la excelencia en el servicio consiste en conocer, satisfacer y superar las expectativas del cliente”.**

#### **5.- QUINTA ETAPA:**

##### **❖ LA DESPEDIDA AL CLIENTE.**

Se debe acompañar al cliente hasta la salida del local, agradeciendo por su visita y manifestando que espera verlo en una próxima oportunidad.

Durante la despedida en caso el cliente no nos haya dado su opinión sobre el servicio, es el momento para preguntar alguna inquietud en cuanto al servicio así como de alguna sugerencia que nos pueda dar, así sabremos en qué podemos mejorar.

Agradecerle por el comentario, cualquiera que éste sea.

#### **6.- SEXTA ETAPA:**

##### **❖ MANEJO DOCUMENTARIO Y REPORTES**

El Restaurante (cualquiera sea su categoría) deberá contar con todos los registros y reportes necesarios para poder monitorear la operación de servicio.

Los registros y reportes se deberán hacer ordenadamente ya sea a mano o sistematizados por computadora.

- ✓ **En el área de Gerencia contará mínimo con:**
  - Reporte diario de producción.
  - Cuaderno de inventarios (muebles y enseres, maquinaria y equipos).
- ✓ **En el área de cocina:**
  - Cuaderno de almacén (para la entrada y salida de productos e insumos para la preparación de alimentos).
  - Comandas de consumo (platos elaborados en el día).
- ✓ **En el área de Comedor y Caja:**
  - Comandas de consumo.
  - Facturas y boletas del día.

## 7.- SÉTIMA ETAPA:

### ❖ SEGUIMIENTO A LA CALIDAD DEL SERVICIO

Evalúe el servicio que ofrece con referencia a la satisfacción de sus clientes.

Una forma de averiguarlo es preguntando directamente al cliente, otra es analizando las comandas de servicio ya que ellas contienen los datos o la información que queremos saber acerca del servicio.

Por ello un análisis de estas comandas nos debe llevar a conocer:

- Qué platos son los que más vendemos.
- Qué platos son los que NO se venden, por tanto hay que replantearlos en la carta.
- Qué mesas son las que más ocupan los clientes.
- Qué mesas NO son ocupadas por los clientes, buscar las causas, puede ser que estén en una mala ubicación o estén cerca de los servicios higiénicos, etc.
- Cuál es la hora de mayor movimiento.

Toda esta información servirá para hacer el seguimiento a la calidad del servicio. No debemos olvidar de realizar reuniones periódicas (cotidianas, semanales o mensuales) con todos los trabajadores, para hacer el análisis del servicio que se viene dando y de otras necesidades propias de la actividad.

Los informes de cada trabajador son importantes en tanto éstos contribuyan en la mejora del servicio.

### ❖ **GESTIÓN DE EMOCIONES**

Tanto la calidad del producto, como la calidad del servicio son importantes, pero NO son suficientes, es necesario trabajar también el tema de la experiencia significativa del cliente, que está compuesta de valores agregados orientados al cliente, lo que significa en muchos casos la adecuación de nuestra oferta a las tendencias de la moda y uso de la actualidad.

#### Recomendaciones:

- Se colocan los cubiertos en la meza por la derecha e izquierda del comensal para marcar el plato. Nunca se cruza el brazo por delante del cliente.
- Siempre se sirve y se retira por la derecha del cliente; salvo si se encuentra en una esquina que no permita ubicarse a la derecha.
- Para el servicio de bandeja no olvide: la seguridad de lo que está llevando, la seguridad del que está llevando y la seguridad del cliente.
- Recoger cualquier cubierto o servilleta caídos, después de haberlo sustituido por uno limpio; de esta forma el cliente se da cuenta de que se le ha cambiado por uno nuevo.
- Un servicio limpio y rápido se logra gracias a una buena organización del equipo de trabajo.
- Conocer el tiempo aproximado que la cocina demora en la preparación de los platos, para indicar al cliente.
- Servir el pedido a todos los integrantes de la mesa al mismo tiempo.
- La presencia del televisor en el local no es recomendable.
- Poner música instrumental y suave. La música sirve de cortina acústica para cubrir la conversación de los clientes y los sonidos propios de un restaurante.

- Mantener la postura durante el servicio, nunca inclinarse demasiado.
- Nunca correr durante el servicio.
- Evitar dar la espalda al cliente.
- Mantener contacto visual con los clientes.
- Se debe acompañar al cliente al lugar del establecimiento al que desea ir, en lugar de indicarle cómo llegar
- Sea natural.
- No subir el tono de voz en el comedor, mucho menos gritar a un colega de lejos, el servicio debe realizarse en silencio.
- Tener presente que el personal es la imagen de la empresa.

#### ❖ **CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD**

En estos tiempos no es que esté de moda el tema de la sostenibilidad, sino es una necesidad entender, la gran responsabilidad que tenemos todos y sin excepción frente al grave problema de la conservación de nuestro planeta y de sus recursos que cada vez son más escasos. Este es un tema generacional, por tanto es importante que pensemos en cómo dejaremos la tierra para las generaciones venideras y aprendamos a tener pequeños hábitos que a la larga significarán mucho. Este paso será posible una vez que hayamos logrado la calidad en nuestros servicios así como haber logrado gestionar las emociones de nuestros clientes.

#### ✓ **ASPECTO AMBIENTAL:**

##### • **Agua:**

- Conozca, registre y monitoree su consumo de agua.
- Aplique medidas de racionalización a fin de reducir el consumo de agua.
- Implemente mecanismos y sistemas para el uso eficiente del agua.
- Eduque a sus clientes y colaboradores sobre la importancia del agua, su conservación y cómo emplearla en forma responsable.
- Implemente un programa de mantenimiento preventivo de tuberías y griferías.

- Utilice métodos de purificación del agua amigables con el medio ambiente, evitando en lo posible la utilización del cloro. Por ejemplo. filtros de carbón, bromuro de yodo.
  - Elabore documentos escritos sobre las políticas, objetivos, metas, registros, etc., relativos al uso eficiente del agua en el establecimiento.
- **Energía:**
    - Conozca, registre y monitoree permanentemente el consumo de energía.
    - Racionalice y reduzca el consumo de energía.
    - Utilice mecanismos y sistemas para el uso eficiente de la energía.
    - Eduque a los clientes y colaboradores sobre la importancia de la energía, su conservación y cómo emplearla responsablemente.
    - Implemente un programa de mantenimiento preventivo a todas las maquinas y equipos que requieren energía para su uso diario.
    - Promueva el uso de energías renovables especialmente para el sistema de calentamiento de agua.
    - Lleve documentos por escrito sobre las políticas, objetivos, metas, registros, etc. relativos al uso eficiente de la energía en el establecimiento.
- **Desechos sólidos**
    - Evite el uso de empaques y utensilios no reutilizables.
    - Cuente con un programa de abastecimiento para minimizar la compra de insumos que producen desechos.
    - Implemente acciones concretas para la reutilización de papel, recipientes, en las diferentes áreas del establecimiento.
    - Identifique y ponga en práctica acciones concretas para clasificar los desechos, ya sea para su reutilización, reciclaje y disposición final adecuada.

- **Contaminación**

- Maneje las aguas residuales, sean fecales como jabonosas, de forma tal que no contaminen ni afecten la salud pública.
- Adopte medidas para minimizar las emisiones de gases y aerosoles contaminantes, ruidos desagradables y olores fuertes.
- Implemente medidas para la adecuada canalización, uso y disposición de las aguas de lluvia.
- Utilice en lo posible productos de limpieza y aseo personal que sean biodegradables.
- No contamine el suelo o las aguas con derivados de petróleo ni con tóxicos que generen daños irreversibles.

- ✓ **ASPECTO SOCIOCULTURAL**

- **Responsabilidad Social Interna**

- Promueva la contratación de personal de la localidad.
- Promueva la capacitación del personal de la empresa.
- Todos los colaboradores de la empresa deben estar en planillas o contar con contratos de trabajo.
- Promueva condiciones laborales adecuadas para los colaboradores .
- Fomente el comportamiento responsable de los clientes en el establecimiento.
- Informe y motive a los clientes sobre las áreas protegidas cercanas y fomente su visita.
- Informe y motive a sus clientes a contribuir con la conservación y el uso racional del agua y la energía, así como con el manejo responsable de los desechos.
- Cuento con rotulación que oriente y eduque, tanto a clientes como a empleados.

- **Responsabilidad Social Externa**

- Participe y apoye iniciativas de desarrollo de las comunidades aledañas.

- Utilice los servicios de micro, pequeñas o medianas empresas locales, especialmente de aquellas de carácter sostenible, para que sean proveedoras de insumos para su establecimiento.
- Fomente la fabricación y compra de artesanías y otros productos propios de la localidad.
  
- **Valoración y respeto a la cultura**
  - Adopte acciones concretas para promover el entendimiento y el respeto a las culturas y costumbres propias del lugar, distrito, provincia o región.
  
- **Promoción y difusión de actividades culturales**
  - Fomentar la visita a actividades o comunidades locales, cuando éstas lo deseen de esta manera también fomentamos el turismo.
  - Apoyar y divulgar actividades culturales, deportivas y recreativas de las comunidades donde se ubica el establecimiento (incluyendo las de la ciudad).
  
- ✓ **ASPECTO ECONÓMICO**
  - **Políticas y Planificación**
    - Contar con una política de sostenibilidad que abarca aspectos ambientales, socioculturales y de calidad de servicios.
    - Dar a conocer la política de sostenibilidad de la empresa tanto a clientes como a trabajadores.
    - Contar con mecanismos y procedimientos, claramente establecidos, para las áreas de administración, comedor, cocina y almacén.
    - Favorecer las contrataciones de los trabajadores permanentes en vez de los temporales.
    - Ofrecer y dar remuneraciones justas a los trabajadores del establecimiento.

- **Leyes, regulaciones y normatividad**
  - Cumplir con la normatividad local y sectorial, y contar con los permisos municipales y de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo respectivamente.
  - Cumplir con la legislación laboral (nacional e internacional) y las garantías sociales.
  - Cumplir con las leyes, normas, regulaciones, etc. para la protección del patrimonio histórico, cultural y natural.
  
- **Capacitación al personal**
  - Establecer políticas y ejecutar acciones concretas para la capacitación del personal de la empresa en aspectos operativos, sistemas de calidad, aspectos ambientales, entre otros.
  
- **Monitoreo**
  - Contar con mecanismos para recibir evaluaciones, quejas y comentarios de los clientes; y a la vez mantenga un registro de los mismos y de las acciones correctivas adoptadas.

## DISCUSIÓN

La priorización de la actividad Turística en el destino de Amazonas ha traído consigo una serie de externalidades positivas y negativas en la ciudad de Chachapoyas.

La ciudad de Chachapoyas por ser capital de la región Amazonas y sobre todo por estar ubicado en un punto estratégico para el desplazamiento de los turistas a los distintos atractivos turísticos se ha convertido en el actual centro de distribución turístico que busca satisfacer las necesidades de la demanda.

En Chachapoyas los establecimientos de restauración carecen de personal capacitado y por tal motivo no se puede hablar de un servicio de calidad, tal vez sí de calidez pero solo en algunos restaurantes que al propósito son muy pocos. Creo que el verdadero problema está en los propietarios ya que estos son empíricos y tienen miedo de delegar el cargo de administrador a personas que están capacitadas para realizar dicha función, por el temor de que ellos se van a enterar de que o como se mueve el negocio y en el futuro sean su competencia.

Solo son algunos restaurantes los que ya han comenzado a capacitar o más bien dicho a preparar a su personal y a contratar personal calificado o los propietarios que ya han comenzado a llevar cursos de administración, manipulación de alimentos entre otros cursos que está realizando DIRCETUR o por cuenta propia han logrado entender la importancia de capacitar a su personal que es una de las herramientas para poder lograr brindar un servicio de calidad.

Pero para poder lograr una verdadera gerencia eficaz se tienen que tener varios puntos en cuenta como la higiene y salubridad, responsabilidad social entre otros puntos y herramientas que se mencionan en el trabajo. Y también el trabajo conjunto con las autoridades pertinentes.

## CONCLUSIONES

- ❖ La gerencia es la que tiene la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.
- ❖ El turismo es una de las actividades económicas más dinámicas y competitivas a nivel mundial, los destinos turísticos que reaccionen con mayor expectativa a los turistas serán los que cuenten con mayores oportunidades en los mercados.
- ❖ Es necesaria la inversión en el personal si queremos ser una empresa competitiva dentro del mercado, siguiendo las herramientas de calidad y gerencia eficaz.
- ❖ El mejoramiento continuo de una empresa depende del trabajo en grupo que realicen todos los integrantes de esta, agregado a esto la motivación y la formación enfocadas en la satisfacción de nuestros clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Administración y estrategia. (Jorge Hermida y Roberto Serra).
- ❖ Diseño de organizaciones eficientes. (Henry Mintzberg).
- ❖ Gestión administrativa. (Andres Ferrado, Jose Maria)
- ❖ Gestión administrativa I. (Oltra Climen, Rafael Francisco).
- ❖ Introducción a la teoría general de la administración. (Chiavenato, Idalberto)
- ❖ Administración estratégica. (Saloner, Garth).
- ❖ Introducción a la gestión empresarial conceptos teóricos. (Laborda Castillo, Leopoldo).
- ❖ Administración. (Gómez –Mejía, Luis R.).