



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

ESCUELA DE GRADUADOS

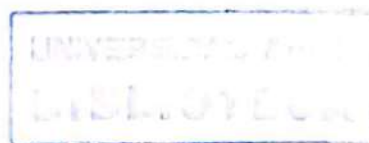
**INFORME FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE
MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD.**

**“Formulación de un proceso interno de Gestión
Administrativa en la División de Alimentos y Bebidas de
un club social y recreativo: Caso Club del Banco Central.
Año 2013”**

Sustentante:

Ana María Aguavivas Vargas

2010-2347



Asesora:

Dra. Edda Freites

TPG 140053

Santo Domingo, D.N.

Abril 2013

RESUMEN

La presente investigación se basó en el estudio del proceso administrativo en la división de alimentos y bebidas de los clubes sociales y recreativos, con el objetivo principal de formular un proceso interno de gestión administrativa en la división de A y B, para ser aplicada en el club del Banco Central, con la finalidad de lograr un mejor desempeño y de agilizar los procesos y procedimientos, garantizando un servicio de calidad. La gestión de alimentos y bebidas en un club social y recreativo, conjuga de manera simultánea las actividades de producción y servicio, por lo que es necesario disponer, además de las materias primas, los recursos humanos con una adecuada idoneidad capaz de desempeñar su rol con eficiencia. La gestión eficiente y eficaz de alimentos y bebidas, posee tres elementos claves: conocimiento, coordinación y control, que acompañan al gerente exitoso en sus tareas de vigilar, analizar, planificar y controlar los costos operativos y la buena marcha de la estructura organizativa, como base de su buena gestión. Para el desarrollo del trabajo se emplearon una serie de técnicas y herramientas de recolección de datos, tales como análisis de fuentes documentales, la observación directa, encuestas y entrevistas. El trabajo está llamado a ser modelo de aplicación en cualquier club social y recreativo, para su buena gestión.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	I
DEDICATORIAS.....	II
INTRODUCCION.....	1

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA DIVISION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

1.1 Generalidades.....	3
1.2 Organización estructural de la División de A y B.....	4
1.2.1 Descripción de puestos.....	6
1.2.1.1 Descripción de puesto del gerente general.....	7
1.2.1.2 Gerente de operaciones.....	7
1.2.1.3 Director de A y B.....	7
1.2.1.4. Contralor de costos de A y B.....	9
1.2.1.5 Asistente de A y B.....	9
1.2.1.6. Supervisor de A y B.....	10
1.2.1.7 Secretaria.....	10
1.2.2 Organigramas.....	11
1.2.2.1 Organigrama del restaurante.....	11
1.2.2.2 Organigrama de la cocina.....	12
1.2.2.3 Organigrama del bar.....	13
1.2.2.4 Organigramde Banquete.....	14
1.2.2.5 Room Service.....	15
1.3 Perfil profesional del Gerente de A y B.....	16
1.4 Estructura Operativa y Administrativa de una empresa de A y B.....	17
1.4.1 Área de cocina.....	18
1.4.2 Restaurante.....	19
1.4.3 Bar.....	19
1.4.4 Banquete.....	20
1.4.5 Administración de A y B.....	20
1.5 Funciones y actividades de A y B.....	21
1.6 División de A y B de los clubes sociales y recreativos.....	23

CAPITULO II LA GESTION ADMINISTRATIVA

2.1 Concepto e importancia de la gestión administrativa.....	25
2.2 Origen y evolución de la gestión administrativa.....	28
2.3 Funciones básicas de la administración.....	31
2.3.1 La planeación.....	32
2.3.2 Organización.....	36
2.3.3 Integración de personal.....	38
2.3.4 Dirección.....	39
2.3.5 Control.....	40
2.4 Proceso administrativo.....	41
2.5 Las empresas de A y B y su proceso administrativo.....	43
2.5.1 Proceso operativo.....	45

2.5.1.1	Planeación y gestión compras.....	45
2.5.1.2	Gestión de almacén.....	47
2.5.1.3	Operación de la cocina.....	48
2.5.1.4	Operación de Restaurante y Bares.....	50
2.5.2	La calidad de los servicios.....	50

CAPITULO III PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA DIVISION DE A Y B EN LOS CLUBES SOCIALES Y RECREATIVOS: CLUB DEL BANCO CENTRAL.

3.1	Resultados de la investigación.....	53
3.2	Formulación de un proceso interno de Gestión Administrativa.....	69
3.2.1	Función Compras.....	69
3.2.2	Función Recepción y Almacén.....	73
3.2.3	Función Producción.....	77
3.2.4	Propuesta para la agilización y modernización de puntos de ventas.....	80
3.2.5	Diseño de estándares de servicio.....	82
	CONCLUSIONES.....	84
	RECOMENDACIONES.....	86
	BIBLIOGRAFIA.....	87
	ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

LISTA DE TABLA

Tabla # 1.....	pag. 60
Tabla # 2.....	pag.61
Tabla # 3.....	pag 61
Tabla #4.....	pag62
Tabla #5.....	pag.63
Tabla # 6.....	pag64
Tabla # 7.....	pág. 65
Tabla # 8.....	pág. 66
Tabla # 9.....	pág. 67

GRAFICO

Grafico # 1.....	pág. 60
Grafico # 2.....	pág. 61
Grafico # 3.....	pág. 62
Grafico # 4.....	pág. 63
Grafico # 5.....	pág. 64
Grafico # 6.....	pág. 65
Grafico # 7.....	pág. 66
Grafico # 8.....	pág. 67
Grafico # 9.....	pag.68

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE FIGURAS

Figura # 1.....pág. 6

Figura # 2.....pág. 11

Figura # 3.....pág. 12

Figura # 4.....pág. 13

Figura # 5.....pág. 14

Figura # 6.....pág. 15

Figura # 7.....pág. 24

Figura # 8.....pág. 35

Figura # 9.....pág. 44

Figura # 10.....pág. 69

Figura # 11.....pág. 73

Figura # 12.....pág. 77

Figura # 13.....pág. 80

Figura # 14.....pág. 81

Figura # 15.....pág. 83

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODOPODEROS

Por darme la fortaleza necesaria para seguir adelante con este proyecto a pesar de las vicisitudes de último momento.

A LA UNIVERSIDAD APEC

Por permitirme estudiar en sus aulas y por facilitarme profesores excelentes.

A LOS PROFESORES

Por dedicarnos su valioso tiempo, especialmente a nuestra asesora Dra.Edda Freites, que nos brindo toda su experiencia y sabios consejos en todo momento.

A MI ESPOSO EDUARDO CUEVAS

Por dedicarme tanto tiempo y apoyo durante todo este proceso de actualización en mi profesión, especialmente en el desarrollo de este trabajo final. Gracias mi amor.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios les bendiga siempre.

DEDICATORIA

A DIOS

Por tenerme como su hija y protegerme y por darme la sabiduría en el momento justo.

A MI ESPOSO EDUARDO CUEVAS

No tengo palabras para describirte como me he sentido una vez más al recibir ese apoyo incondicional que cada vez me brinda en la ejecución de mis planes, muy especialmente, los relacionados con mi vida profesional. Sin ti, estaría incompleta. Te amo. Gracias una vez más.

A MIS HIJOS

Juanma y Patry, todo lo que hago es por ustedes. Siempre quiero ser su ejemplo. No desmayen ante las adversidades, piensen que Dios siempre está ahí, para nosotros. Gracias por ser tan compresivos en las tantas veces que les privé de mi compañía. Ustedes siguen siendo mi luz en el camino, la estrella que Dios me regalo. Los amo.

INTRODUCCION

Las empresas de hoy están en la búsqueda continua de mejorar su sistema de gestión con el fin de lograr que su equipo lleve a cabo el cumplimiento de los objetivos estratégicos que fundamenten su misión y visión.

Un modelo de gestión eficaz incorpora herramientas que ayudan a desarrollar los procesos y procedimientos de manera eficiente, reflejándose en un buen desempeño de sus recursos humanos.

Todas las empresas están sometidas a grandes retos en sus funciones por lo que los gerentes están llamados a establecer modelos de controles que estimulen la iniciativa y el esfuerzo individual, a generar confianza en todos los niveles y a romper paradigmas que obstruyan el desarrollo de las funciones y que no agreguen valor a la misión y visión de la empresa.

El proceso administrativo está conformado por funciones básicas de planeación, organización, integración, dirección y control, las que deberán aplicarse sistemáticamente para obtener resultados favorables.

Muchas empresas tanto privadas como gubernamentales, han mostrado interés en facilitar a sus empleados entretenimiento y diversión de manera sana y económica, por lo que han creado los clubes para la práctica de deportes y la celebración de fiestas y eventos especiales.

Los clubes sociales y recreativos, como todo tipo de negocio, necesitan ser gestionados con características, cuyos resultados representen beneficios para los socios.

Es necesario implementar un sistema de gestión administrativa que lleve a la estandarización de los servicios y sobre todo a la eficiencia operativa para lograr la satisfacción de todos los usuarios.



En la División de Alimentos y Bebidas de los clubes sociales y recreativos, se requiere diseñar un mecanismo de control de gestión para monitorear, controlar y evaluar las acciones ejecutadas por esta unidad, por lo que se propone formular un proceso interno de gestión administrativa para ser aplicado en el club del Banco Central, con el objetivo de iniciar un proceso de mejoramiento continuo con el cual se busca la excelencia en la gestión de la unidad de Alimentos y Bebidas.

Para desarrollar este trabajo se realizó una serie de visitas al club del Banco Central y a diferentes clubes sociales y recreativos, para verificar la existencia o no, de un modelo de gestión administrativa en la división de A y B, comprobándose que no existe. De ahí, la importancia de esta investigación.

En el capítulo I Se trata sobre los aspectos generales de la División de Alimentos y Bebidas, enfocándose en la organización estructural con su descripción de puestos y el perfil profesional. Así mismo continúa con la estructura operativa y administrativa de una empresa de Alimentos y Bebidas, las funciones de la división y las actividades que se realizan en el departamento. Para relacionarlo con el tema este capítulo culmina con la División de Alimentos y Bebidas en los clubes sociales y recreativos.

El capítulo II trata sobre La gestión Administrativa, iniciando con el concepto e importancia de la gestión administrativa, siguiendo con el origen y evolución de la gestión administrativa, las funciones básica de la administración, concluyendo este con el proceso administrativo y las empresas de Ay B y su proceso administrativo.

El capítulo III es La formulación de un proceso interno de gestión administrativa en el Club del Banco Central, partiendo de los resultados obtenidos en la investigación

La formulación de un proceso interno de gestión administrativa en la unidad de Alimentos y Bebidas en los clubes sociales y recreativos, tiene su importancia porque hace énfasis en los procesos y controles administrativos que permiten llevar a cabo una buena gestión.

CAPITULO I.- ASPECTOS GENERALES DE LA DIVISION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

1.1 GENERALIDADES

La división de alimentos y bebidas es la unidad operativa de un hotel o de una empresa de servicio de alimentos y bebidas, que tiene a su cargo todo lo relacionado con la gastronomía.

Su responsabilidad inicia desde el momento que el alimento o la bebida llegan al establecimiento, al área de recibo o recepción, y concluye cuando el cliente se retira del establecimiento, luego de haber hecho uso de un determinado servicio.

La división de alimentos y bebidas, es uno de los pilares básicos que sostiene la hotelería, ya que tiene a su cargo todas las funciones que son necesarias realizar para que se lleve a cabo el proceso de producción de alimentos y bebidas, cumpliendo con las normas establecidas que se deben llevar a cabo, tales como seleccionar la materia prima, seleccionar los proveedores, controlar los procesos y ejecutar la producción.

Este es uno de los departamentos de los hoteles y empresas de servicios de A&B, que generan más ingresos y que tienen mayor cantidad de empleados, por lo que se considera un departamento muy complejo. Aunque la principal fuente de ingreso de un hotel provienen de la venta de habitaciones, pero dependiendo del tamaño y la especialidad del hotel, la principal fuente de ingresos a veces es la División de A&B, sobre todo cuando es un hotel especializado en los grandes eventos y que cuenta con una unidad de Banquetes especializada.

El servicio de A&B, es uno de los más antiguos y en el hotel de hoy presenta una gran complejidad, porque exige de funciones altamente especializadas.

Fuera del ámbito de los hoteles existen establecimientos de A&B, que exigen capacitación en el personal y están dirigidos a diferentes tipos de clientes de diferentes niveles sociales por lo que implica una categorización de acuerdo con las exigencias estandarizadas en la oferta del servicio y de la calidad de sus productos. Estos establecimientos citados, son los restaurantes, bares, cafeterías y empresas industriales de preparación de alimentos.

También existen las empresas de entretenimiento social y recreativo, en las que es necesario ofertar el servicio de alimentos y bebidas, por lo que se demanda la organización de una unidad que lleve a cabo todo el proceso de producción de alimentos y bebidas el cual debe ejecutarse con organización y una buena gestión.

La misión de la División de A&B, consiste en planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las operaciones y actividades que son realizadas para la satisfacción de los clientes. Esta División juega un papel muy importante porque es la que le imprime la individualidad al negocio, dándole reputación. Ejemplo de ello podemos citar a grandes Figuras como Cesar Ritz y Auguste Escoffier, que hicieron internacionalmente famosos sus hoteles, especialmente el Savoy, por los estándares de sus excelentes restaurantes.

1.2 ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LA DIVISION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

La división de alimentos y bebidas debe generar beneficios adicionales para el hotel a través del servicio de A&B y de los controles establecidos. Por tal motivo debe existir una estructura organizacional donde se cumpla con las funciones administrativas, siguiendo un orden lógico, pero muy especialmente, teniendo en cuenta los principios básicos a la hora de estructurar el organigrama, por lo cual

primero se debe agrupar el trabajo que se va a realizar para alcanzar los objetivos trazados, luego agrupar este trabajo de manera equilibrada; delegar responsabilidades, establecer adecuadas relaciones entre las diferentes unidades y establecer el control sobre los recursos humanos que van a ejecutar las funciones.

El organigrama debe reflejar cual es la principal finalidad del negocio. Se debe otorgar a las diferentes unidades la categoría de staff o de línea según las secciones de las que vamos a disponer para lograr nuestros objetivos.

Las formas y las características de la estructura organizativa de toda empresa de A & B, varían según los atributos que implican los siguientes criterios:

- Nivel de especialización del trabajo
- Nivel de organización por área o departamento
- Nivel de controles
- Nivel de autoridad

El organigrama es la representación grafica que especifica las líneas de autoridad y comunicación formal de la empresa. La estructura organizativa se aplicara de acuerdo con la capacidad administrativa del gerente, que deberá tener bien claro la división del trabajo y la coordinación de esta. Para organizar estructuralmente una empresa de A & B se debe partir del núcleo operativo. El núcleo operativo de la división de A & B abarca todos aquellos miembros que realizan el trabajo relacionado directamente con la elaboración de productos y servicios.

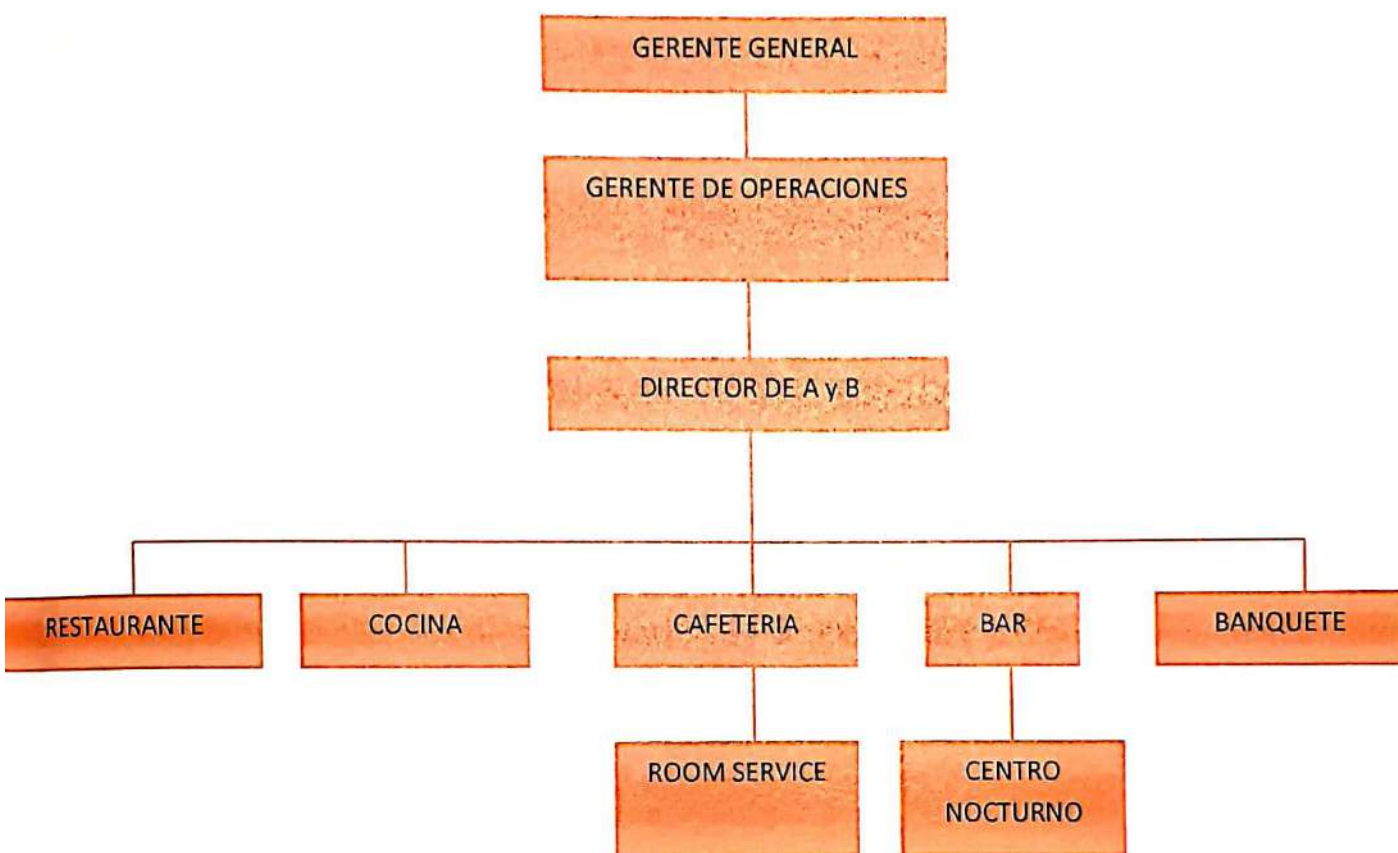
El área operativa realiza cuatro funciones:

- a) Asegura los insumos para la producción (compra y almacén)
- b) Transforma los insumos en producción (cocina)
- c) Distribuye la producción (Restaurante)

d) Provee apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción de cada alimento y bebida.

El organigrama de la División de Alimentos y Bebidas de un hotel, se estructura de la siguiente forma (Fig.1)

Figura #1: Organigrama de A y B



Fuente: propia

1.2.1 DESCRIPCION DE PUESTOS

La división de A&B está conformada para su operación por los siguientes puestos además del director, asistente de A&B, la secretaria y un supervisor, contando además con el contralor de costos de A&B, como staff y los jefes de cada una de las unidades.

1.2.1.1 GERENTE GENERAL

Su responsabilidad principal es llevar a cabo todas las acciones encaminadas al logro de los objetivos trazados por el consejo administrativo, llevar a la práctica las políticas y programas establecidos, así como supervisar el presupuesto asignado. Representa al hotel, vigila el cumplimiento de las leyes laborales y administrativas y firma cualquier tipo de contrato.

1.2.1.2 GERENTE DE OPERACIONES

Su función esencial consiste en hacer el producto más competitivo, lograr que alcance la calidad adecuada y preocuparse por que se apliquen los costos previstos

1.2.1.3 DIRECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Este tiene que preocuparse de muchas funciones diferentes dentro del establecimiento, desde la decoración de la oficina de eventos hasta la temperatura del almacén de vinos.

Debe mantener estricta supervisión sobre la compra, recibo, almacenamiento, y servicio de toda comida y bebida que se sirve en el hotel.

Coordina todas las actividades de la división de A&B, planea los presupuestos y controla los costos de su departamento.

Se asegura que sus empleados apliquen las políticas de servicio y producción.

Delega funciones de supervisión a sus jefes departamentales, pero la responsabilidad final de todas las fases de la operación depende de él.

Junto al contralor de costos, diseña y coordina todos los menús y la carta que ofrece el establecimiento.

Participa en el reclutamiento y selección del personal del departamento.

Debe realizar inspecciones frecuentes y continuas en cada una de las áreas de la operación ya que al ser tan grande la división de A&B, esta supervisión no se puede realizar desde una oficina.

No debe realizar trabajos específicos, pero debe saber cómo se completan los trabajos. Ej. Debe conocer la temperatura correcta para neveras y otros detalles.

Debe tener conocimiento al día de la competencia, mantener los menús variables, conocer las leyes locales, hacer relaciones públicas tanto con el cliente como con sus empleados y sus jefes.

Supervisar la cantidad y calidad de las comidas y bebidas que se sirven

Coordinar junto al departamento de Ventas, las actividades relacionadas alimentos y bebidas, ligadas a la celebración de congresos y convenciones.

Verificar la cantidad de platos que se ofrecen en la carta.

Verificar las normas de seguridad e higiene en las diferentes secciones.

Propone a la gerencia las reposiciones anuales basadas en el inventario.

1.2.1.4 CONTRALOR DE COSTOS DE A&B

Con la responsabilidad de obtener un mejor rendimiento, un menor gasto y un mayor beneficio, el contralor de costos de A&B, supervisa y controla cada una de las operaciones de la división de A&B.

Sus principales funciones están orientadas a la supervisión y control, tomando como base el ciclo de control: requisiciones de almacén, compras, recepción de mercancías, almacenamiento de las mercancías, despacho de las mercancías, producción y elaboración de alimentos y bebidas y ventas de A&B.

Entre las múltiples funciones que realiza diariamente podemos citar algunas: coteja factura, compara los artículos recibidos con el reporte de mercancía, revisa los costos unitarios, coteja los precios, valora la salida de almacén, determina el costo de los alimentos, control de las etiquetas de carnes, elabora reporte diarios de los costos de alimentos, calcula precios unitarios determina el costo de bebidas enviadas a la cocina, prepara el reporte diario de costos de bebidas, lleva a efecto prueba de calidad en las botellas, revisa los marbetes de las botellas, toma inventario físico en el almacén, determina el reporte mensual de costos, concilia los reportes de costos diarios con el reporte mensual de costos, entre otros.

El contralor de costos es un staff de A&B, que pertenece a la contraloría.

1.2.1.5 ASISTENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Tiene la responsabilidad de sustituir al gerente o director de A&B en su ausencia. Lo asiste en todas las funciones que se realizan en la división. Mantiene la organización de los documentos propios de la oficina. Trabaja en relación directa con los proveedores y suplidores del departamento. Junto al Gerente o director trabaja en la elaboración de cartas y menús. Es responsable de mantener actualizado todo lo relacionado con la requisición de compras y de almacén.

1.2.1.6 SUPERVISOR DE A&B

Sus responsabilidades son: supervisar el cumplimiento de las reglas y normas establecidas para la recepción de mercancías vigilar que los costos operacionales se mantengan en niveles aceptable, establecer y aplicar normas de conservación y almacenamiento de alimentos y bebidas, reportar a mantenimiento las averías del equipo de cocina, discutir con el chef el diseño de los menús, firmar las requisiciones de almacén, verificar que las técnicas de cocción sean las adecuadas observar el fiel cumplimiento de las normas de higiene y manipulación de alimentos, atender los reclamos que hagan los clientes, dar seguimientos al personal de servicio para que observen los estándares de calidad.

Se reporta al gerente de A&B

Se relaciona con ventas, almacén y contraloría de costos

Responsable de mobiliarios equipos y utilería

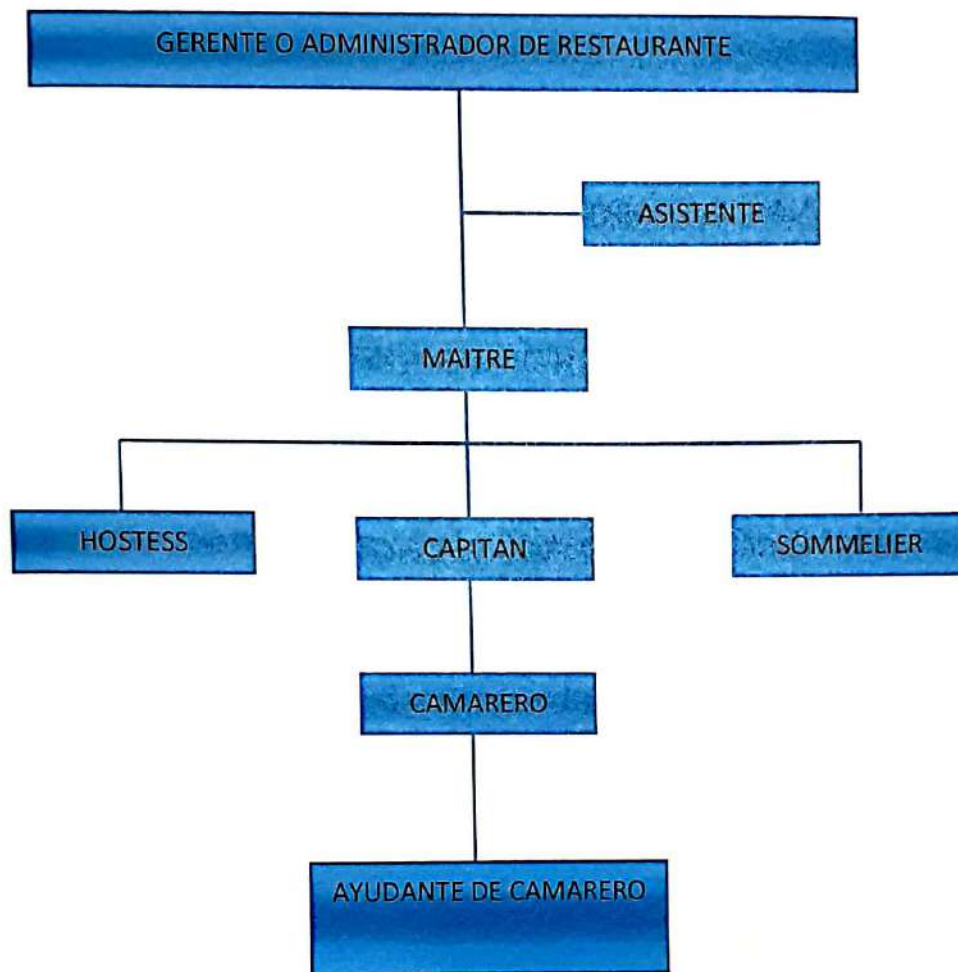
1.2.1.7 SECRETARIA

Tiene la responsabilidad de realizar todas las tarea del departamento, que tienen que ver con la organización de documentos, elaborar hojas de funciones, llevar los archivos, participa y toma las minutas de las reuniones, debe conocer los menús y todo lo relacionado con el trabajo del departamento.

1.2.2 ORGANIGRAMAS

1.2.2.1 ORGANIGRAMA DEL RESTAURANTE

Figura #2: Organigrama del restaurante



Fuente: Propia

Gerente del Restaurante: Ejecuta el proceso de gestión del restaurante: planifica, organiza, dirige y controla todas las funciones del restaurante.

Maitre: Es el responsable ante el gerente del buen funcionamiento del comedor.

Capitán: Responde ante el maitre del trabajo de los camareros y ayudante.

Hostess: Recibe a los clientes y les da la bienvenida, asiste al capitán y lo sustituye cuando no está.

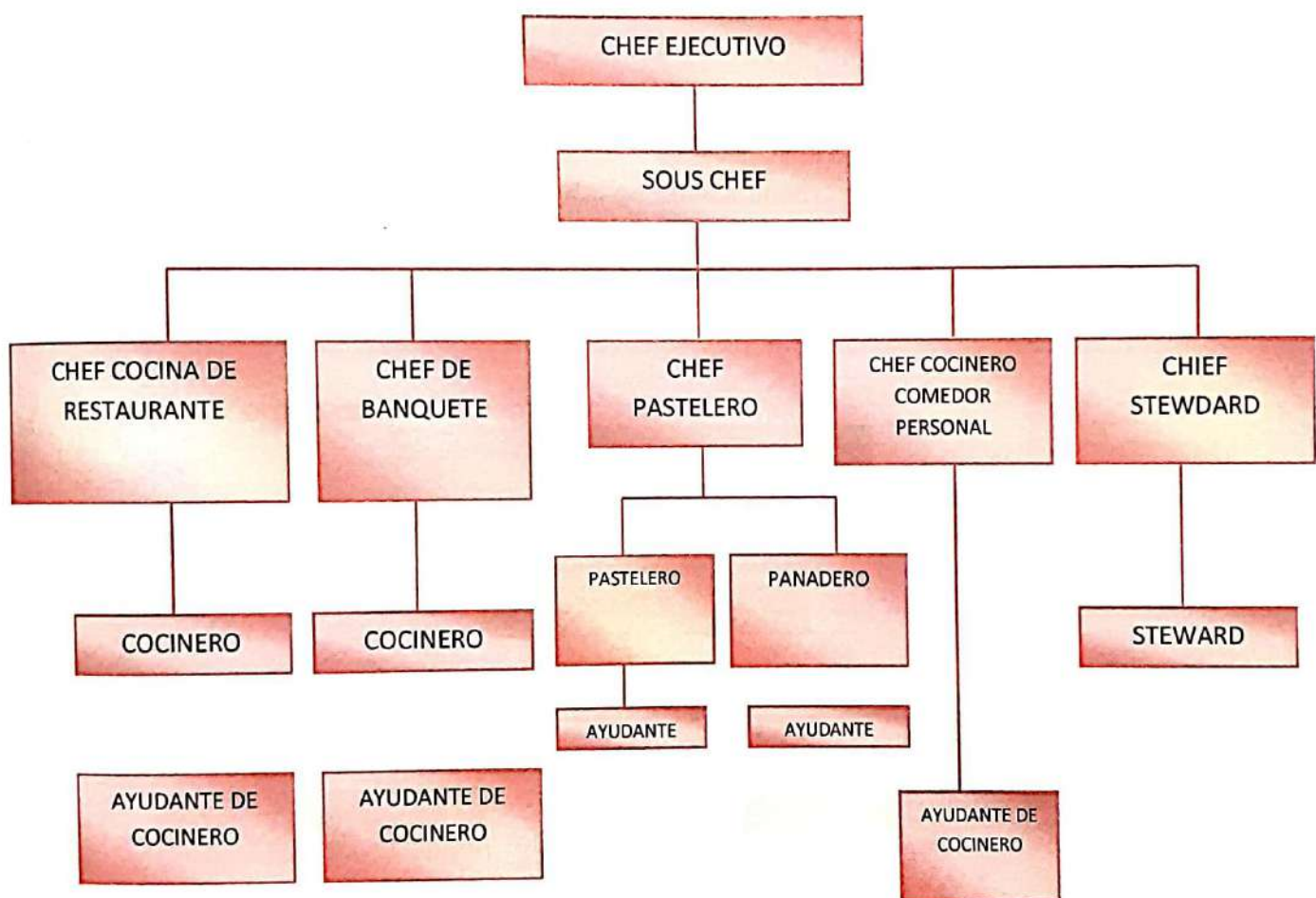
Sommelier: Es la persona que tiene a su cargo todo lo relacionado con los vinos, los ofrece, lo sirve y da sugerencias al comensal.

Camarero: Tiene la responsabilidad de servir a la mesa de los comensales.

Ayudante de camarero: Tiene responsabilidades de ayuda al camarero en la tarea más sencilla, servir agua, llevar el pan, retirar los platos usados etc.

1.2.2.2 ORGANIGRAMA DE COCINA

Figura # 3: Organización de cocina



Fuente: propia

Chef Ejecutivo: Responsable de todos los aspectos relacionados con la producción de alimentos, por lo que debe ser una persona con mucha capacitación y experiencia. Coordina todas las operaciones de cocina y tiene a su cargo todas las cocinas del hotel.

Sub chef: Es el ayudante del chef, responsable de la planeación del menú y el diseño de recetas.

Chef de Restaurante: Tiene a su cargo la producción de todos los platos que son servidos en el restaurante.

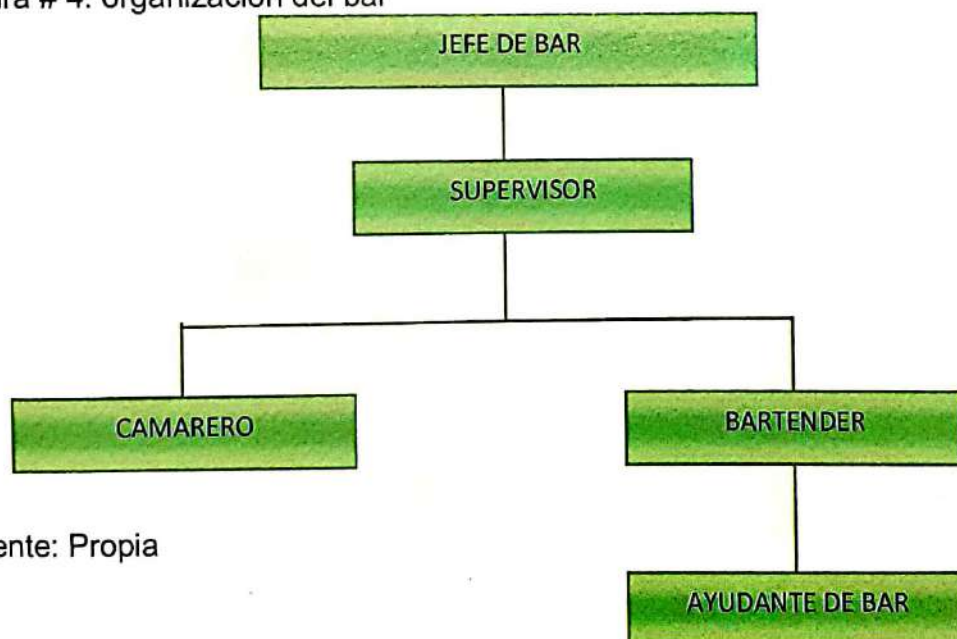
Chef de Banquete: Es el encargado de la producción de alimentos para los eventos especiales.

Chef Pastelero: Sus responsabilidad tiene que ver con la elaboración de todos los postres del menú.

Cocinero del comedor del personal: Encargado de preparar todos los alimentos que van a consumir los empleados del establecimiento.

1.2.2.3 ORGANIGRAMA DEL BAR

Figura # 4: organización del bar



Fuente: Propia

Jefe de Bar: Responsable de mantener el buen funcionamiento del bar y el stock de bebidas que se ha establecido.

Supervisor: Responsable de supervisar el trabajo de los camareros y la atención a los clientes.

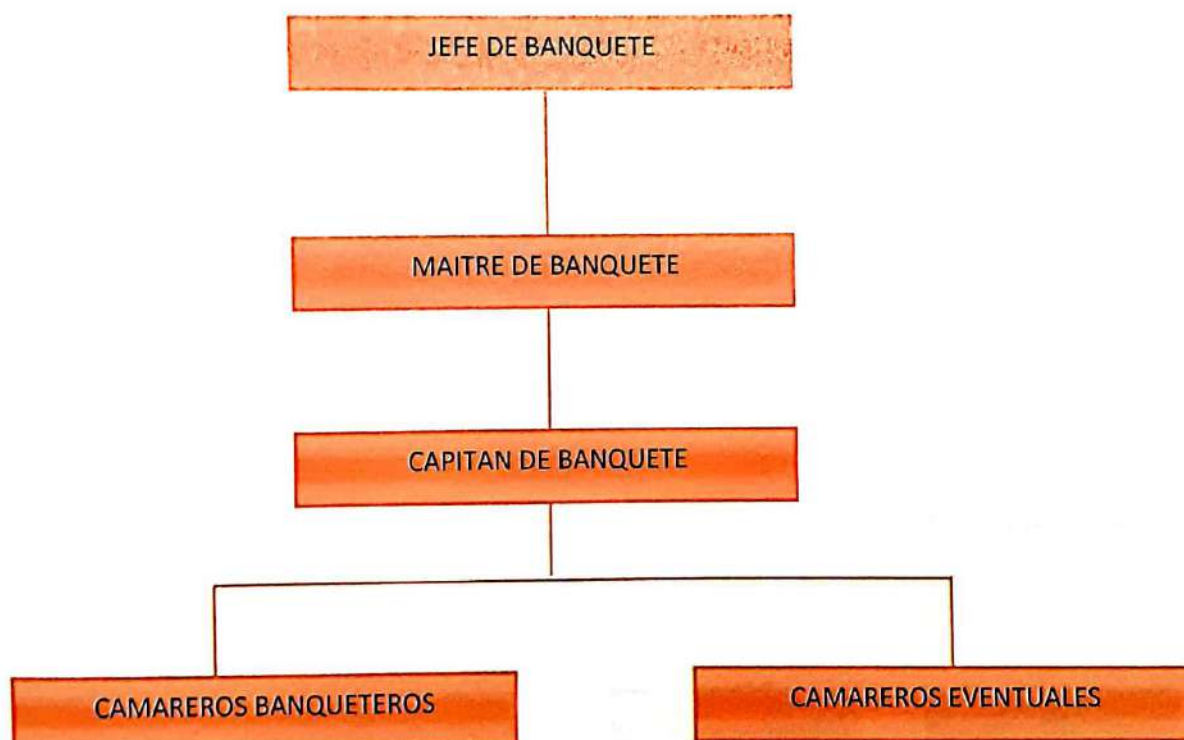
Camarero: Toma las órdenes y da el servicio de bebidas a la mesa.

Bartender: Tiene amplios conocimiento sobre las bebidas y se encarga de preparar todo tipo de combinación de bebidas en la barra.

Ayudante del bar: Es responsable de mantener el interior del bar en orden y limpio y además prepara la decoración de frutas para los cocteles.

1.2.2.4 ORGANIGRAMA DE BANQUETE

Figura # 5: Organización de unidad de banquete



Fuente: Propia

Jefe de Banquete: Responsable del departamento, mantiene el orden y se encarga de vender los salones y grandes eventos.

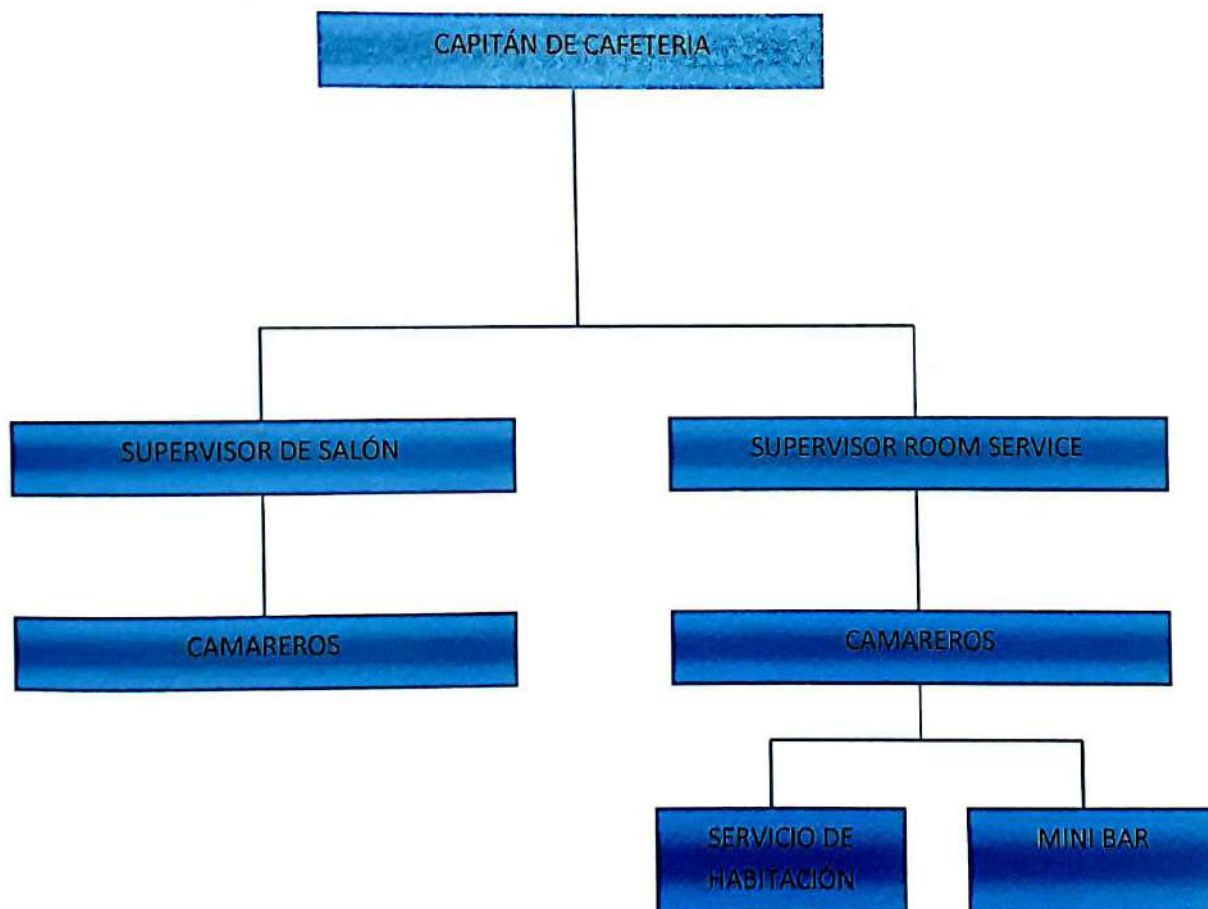
Maitre de banquete: Tiene a su cargo todo lo relacionado con los alimentos y bebidas en los eventos que se realizan en el departamento de banquete.

Capitán de banquete: realiza el trabajo del servicio en los grandes eventos junto a los camareros eventuales, manteniendo la supervisión sobre estos.

Camareros eventuales: Solo trabajan en ocasiones de grandes eventos. No están en la nomina normal del departamento.

1.2.2.5 ROOM SERVICE

Figura # 6: Organización Room Service



Fuente: utntyh.com/up/organigrama

Supervisor de Room Service: Hace la función de un capitán, siendo responsable de vigilar el trabajo de los cameros en los pisos (habitaciones).

Camareros de room –service: Son aquellos camareros que dan el servicio a la habitación del huésped, por lo que deben ser persona muy confiable. Además en muchos casos son responsables de mantener el inventario de los mini bares.

1.3 PERFIL PROFESIONAL DEL GERENTE DE A&B

El gerente de A&B debe ser una persona capaz de manejarse con empatía y don de mando.

Debe ser creativo, tener buen gusto y manejo de las relaciones humanas.

Es una persona apta en las técnicas de preparación, condimentación y servicio de A&B. Debe tener conocimiento amplio en administración y organización de negocios.

Debe ser una persona capaz de establecerse metas y saber aplicar los medios de control para conseguir los resultados previstos.

Tener conocimientos sobre compras, almacenamiento, control y mejoramiento de los costos y saber buscar las causas que provocan los cambios cuando estos son muy altos.

Debe tener conocimientos contables y conocimientos de idiomas especialmente ingles.

Capacidad para manejar conflictos.

Conocimiento sobre ventas.



1.4 ESTRUCTURA OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE A&B

Toda empresa de servicio de alimentos y bebidas, para lograr el éxito debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- a- La estructura de su organización
- b- Aplicación de los principios de la administración
- c- La efectividad de su personal

La organización es determinante para el éxito ya que es un método que ayuda a asegurar el trabajo necesario para alcanzar el objetivo, el cual se divide en tarea cada una de las cuales debe ser realizada por una persona y además la organización evita la duplicación en el trabajo.

No importa el tamaño y el tipo de la empresa, en todas y cada una se aplican los mismos principios, aunque ciertas fases del trabajo son diferentes, pero todas tienen que basarse en sólidos principios comerciales.

Todos los individuos, en el área de alimentos y bebidas deben tener habilidades y conocimientos especializados en un campo determinado, para que cada uno realice su parte sin estorbar el esfuerzo de los demás.

La operación de la División de A&B, se ejecuta en las siguientes áreas: Restaurante, Cocina, Cafetería, Room Service, Bar, Banquete y Centro Nocturno.

Restaurante: Es la unidad de la división que tiene a su cargo el servicio de alimentos y bebidas en horas de almuerzo y cena.

Cocina: Centro de producción de los alimentos que van a ser servido en el restaurante.

Cafetería: es la unidad encargada de servir los desayunos, meriendas, té, café y batidas.

Bar: Encargado de preparar todos los tipos de bebidas que se sirven en el establecimiento.

Banquete: Sección del hotel que tiene a su cargo todo lo relacionado con los eventos especiales

Room Service: Unidad de la división que se encarga de dar servicio de alimentos y bebidas a las habitaciones del hotel.

1.4.1 AREA DE COCINA

A la cocina debe brindársele una atención fija, pues allí se encuentran la mayor parte de las actividades de operación críticas que tienen que ver con la preparación de alimentos especialmente en la manipulación y conservación de alimentos, además porque los costos más importantes de un establecimiento de servicio de A&B, están en los alimentos y bebidas junto a la mano de obra.

Al momento de planear la cocina hay que tomar en cuenta los siguientes elementos: Equipo, personal, facilidad de movimiento, manejo higiénico de los alimentos, el tiempo y la distancia. Esto es así para crear procesos que faciliten la operación en la cocina.

Según Franco López¹ "a la hora de hacer el diseño de la cocina hay que tomar en cuenta el tamaño del establecimiento y el tipo de carta menú y la distribución de áreas y equipos tales como: Almacenamiento de productos perecederos en cámaras frigoríficas, almacenamiento de productos perecederos, área de preparación de cocina fría, de preparación de cocina caliente, área o línea de producción, de lavado, de guardado de equipo, de empleados, freidora, plancha, parrilla, estufa, horno, bascula y marmita."

Los cocineros deben ser organizados y distribuidos de acuerdo con los turnos que funcionen en el establecimiento: mañana, tarde y noche, realizando las funciones de preparación de los alimentos de manera coordinada.

1

Todo el personal que trabaja en la cocina debe tener conocimiento sobre los estándares de los platillos que componen los menús, la preparación de los alimentos, así como la higiene y manipulación de los alimentos y la seguridad alimentaria.

1.4.2 RESTAURANTE

Esta unidad trabaja para suplir las necesidades del cliente, tanto física como sociales por lo que debe tener muy en cuenta que en el salón del restaurante se deben suplir necesidades como: ambiente, prestigio, atención personal, identificación, reconocimiento social rapidez y costo.

Para satisfacer las necesidades del cliente, el servicio sigue una serie de procedimiento que se inicia desde que este llega al establecimiento hasta que se retira, habiéndose cumplido todas las etapas, que están conformadas por un conjunto de tareas divididas en: antes del servicio, durante el servicio y posterior al servicio.

1.4.3 BAR

Está constituido por dos áreas básicas: área de las mesas y la barra. El camarero obtiene la orden y la lleva al barman para que prepare la bebida correspondiente, la que será servida a los clientes a la mesa y si estos están en la barra, serán servidos por el barman o cantinero.

Para una operación eficaz, el bar debe estar organizado de manera que las tareas a realizarse dentro se ejecuten sin inconvenientes, debe tener los equipos y utensilios necesario para la preparación y salida de los pedidos.

1.4.4 BANQUETE

Para los grandes eventos como congresos y convenciones y fiesta sociales de gala, en el hotel existe una dependencia de A&B, que en alguno caso depende del departamento de ventas esta unidad es Banquete que tiene a su cargo la organización y el desarrollo de eventos sociales, académicos, científicos, públicos y privados.

En esta unidad se dan tres puntos muy importantes: Grandes ingresos, Propaganda y Prestigio para el establecimiento, pero teniendo en cuenta que un mal servicio ofrecido puede traer todo lo contrario. Para la realización perfecta de un servicio de banquete, el departamento debe contar con una organización que pueda hacer frente a todo tipo de evento.

Esta es la unidad mayor generadora de ingresos. Tiene dos áreas de gestión: operativa y administrativa

- * La operativa tiene a su cargo las tareas de montaje del salón y montaje de las mesas tanto para el cliente como para montar la oferta culinaria, tiene a su cargo además el servicio de los camareros y la preparación de bebidas.

- * Al área administrativa le corresponden las siguientes tareas: ventas, asesoría a clientes reales o potenciales, sobre la forma más conveniente de realizar los eventos especiales.

La organización administrativa está fundamentada en un sistema de archivos documentos e impresos para llevar a cabo un control exacto de todo el proceso: presupuestos, reserva de salones contratos, reglamentos, flash cambio, solicitud de equipo, carta de evaluación, facturación.

1.4.5 ADIMINISTRACION DE A&B

La aplicación de la administración del departamento de alimentos y bebidas dependerá del tamaño de la empresa y su estructura de acuerdo con el tipo de cocina, cliente y calidad en el servicio.

Para administrar se requiere un conjunto de técnicas y procedimientos, para optimizar los recursos materiales, humanos, técnicos, y financieros, con el fin de satisfacer con calidad en el servicio, las necesidades físicas y sociales de sus clientes y obtener un beneficio económico.²

El proceso administrativo está formado por cinco etapas: Planeación, organización, Integración, dirección y control. Cada una de estas etapas debe ser aplicada con la finalidad de garantizar la optimización de los recursos. Una administración de A y B no puede tener éxito si falta la administración cuidadosa de todos los aspectos operativos, desde la elaboración del menú hasta la preparación de la bebida.

Según Dennis Foster, señala en su libro "Alimentos y Bebidas. Operaciones, métodos y control de costos", pag.20, la administración eficaz de los alimentos y bebidas consiste en tres elementos claves: conocimiento, coordinación y control. El conocimiento de, quienes son nuestros clientes, de donde vienen y que los motiva. Conocimiento profundo de los productos, procedimientos y de los empleados. Se deben coordinar varias actividades de manera simultánea en forma eficiente, consiente y detallada. Pero además, el éxito, también dependerá de la capacidad del gerente para vigilar, analizar, planificar y controlar los costos operativos.

1.5 FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE A&B

Como ya se ha señalado, la división de A&B, es el área desde donde se coordinan todas las operaciones de la cocina, restaurante, bares y banquete y sus principales funciones están englobadas en los dos aspectos básicos y fundamentales: producción y servicio.

² Armando Franco López. Administración de la Empresa Restaurantera. Ed. Trilla -2004.

Estas funciones siguen el ciclo operativo de la gestión de alimentos y bebidas: compras, recepción de mercancía, almacenamiento, distribución, producción y servicio, de los cuales se derivan las actividades que son agrupadas como sigue:

a- Compra y almacenamiento

b- Preparación y elaboración

c- Limpieza y mantenimiento

D-Servicio y lavado de loza

Cada uno de estos grupos puede ser subdividido, dependiendo siempre del tipo y el tamaño de la empresa.

Ya se ha dicho la División de A&B se encarga de las actividades de: cocina restaurante y cafetería, banquete y bares.

El chef ejecutivo es el responsable de todas las cocinas del hotel. A él se reportan todos los encargados y las diferentes categorías de empleados de cocinas y el a su vez se reporta al director de A&B.

El maitre, en algunos casos llamado jefe de servicio, debe tener una alta concentración en servicios gastronómicos y conocimientos profundos de las artes culinarias, dominio de las reglas de etiqueta y protocolo. Es el superior jerárquico de todos los restaurantes y bares. Delega autoridad sobre los capitanes y se reporta al director de A&B.

Capitán de restaurante y cafetería, con amplia experiencia de trabajo en el área de servicio gastronómico, con conocimientos básicos de las artes culinarias, dominio de las reglas de etiqueta y protocolo, superior jerárquico de los camareros, se reporta al maitre.

Jefe de bares tiene que ser bartender con una experiencia en la rama de las bebidas, cocimiento y dominio de enología, de las reglas de etiqueta y protocolo.

Delega funciones sobre el encargado de cada bar y estos a su vez delegan sobre los bartender, los camareros y ayudantes. Se reporta al Maitre D'Hotel.

Jefe de Banquete, conoce los aspectos de alimentos y bebidas relacionados con eventos, conoce el sistema de ventas, conoce de costos, coordina y se asesora con el chef ejecutivo de la preparación y presentación de platillo, sugiere y cotiza menú atractivo y variado para mantener el interés del cliente. Esta bajo la supervisión del director de A&B.

Podemos resumir que las funciones y actividades de la División de Alimentos y Bebidas se concentran en lo siguiente:

- a- Comprar el mejor producto al mejor precio
- b- Preparar el producto con el mayor esmero, cuidado y profesionalismo
- c- Servicio al cliente con estilo, buen gusto y de acuerdo a su deseo (frio, caliente, bien cocido etc.)
- d- Entretener al cliente para que este consuma las mejores bebidas.
- e- Preparar todo tipo de convenciones y eventos: reuniones, bodas y todos aquellos que abarquen diferentes esferas sociales y precios varios.

Partiendo de estos supuestos, se concluye que un hotel no funciona si no tiene un departamento de Alimentos y Bebidas efectivo, pues para el cliente lo esencial es comer bien y recibir un buen servicio.

1.6 DIVISION DE A&B DE LOS CLUBES SOCIALES Y RECRATIVOS.

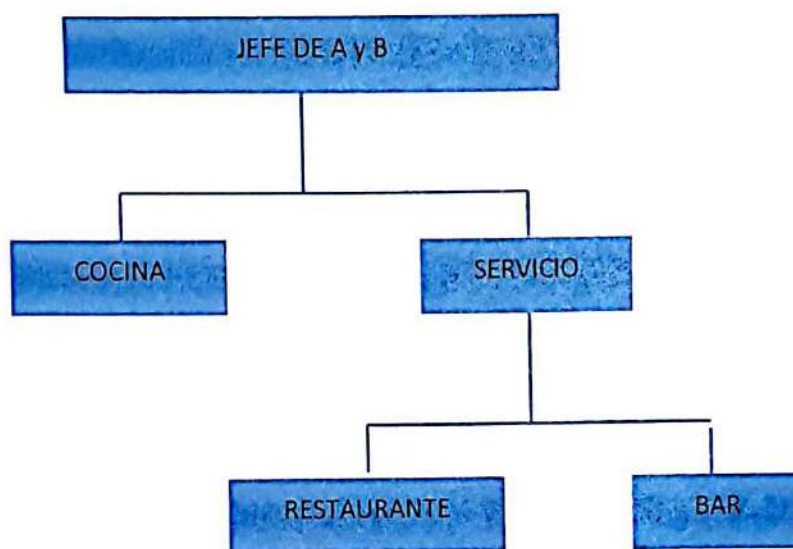
Los clubes sociales y recreativos disponen de instalaciones propias y adecuadas para la recreación de sus socios o usuarios. Tanto el sector público como el sector privado poseen clubes con el propósito de fomentar la práctica deportiva y otros entretenimientos para el disfrute de la familia tales como: área infantil, de recreación diversa, piscina y área de alimentos y bebidas (cocina, restaurantes, bares y eventos especiales).

Algunos de los clubes visitados tienen una unidad de alimentos y bebidas, que se encarga de la producción y servicio de A&B, aunque no está propiamente organizada como tal.

Para la oferta de alimentos y bebidas, estos clubes disponen de un personal que en la mayoría de los casos no tienen la capacitación adecuada a los puestos de servicio.

El club del Banco Central posee un organigrama simple de la unidad de A&B.

Figura # 7 : Organigrama de la unidad de A y B, Club del Banco Central



Fuente: Anexo # 2

Los servicios a la carta y de menú, se pueden dar en restaurantes abiertos y cerrados, algunos con especialización. En el caso del club del Banco Central, los menús completos son ofertados en los días domingo y feriados.

En los bares las bebidas son despachadas por tragos o por botellas enteras y se realiza la oferta a través del documento llamado carta de bebida.

Estas cartas y menús tienen buena presentación, pero carente de imágenes alegóricas a la oferta gastronómicas y sus variedades no siguen un orden gastronómico lógico y el tamaño de las letras no es adecuado.

CAPITULO II LA GESTION ADMINISTRATIVA

2.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa se define como el conjunto de actividades que están dirigidas a coordinar los recursos que disponemos, para lograr los objetivos preestablecidos por la empresa u organización.³

Gestión proviene del latín gestio y hace referencia a la acción o consecuencia de administrar o gestionar algo.

Hablar de gestión es referirse a la administración o dirección de una empresa. Es aplicar un sistema de información o dirección y control para llevar a cabo el conjunto de operaciones que se ejecutan en el proceso de la toma de decisiones para el éxito de la misma y lograr un trabajo eficiente y eficaz por parte de nuestros colaboradores.

Todas las empresas, sin importar el tipo, el tamaño, con una estructura formal o informal, están orientadas a lograr un objetivo común para llegar a la meta deseada, por lo cual se necesita de una administración eficaz.

Según Stoner-Freeman-Gilbert Jr. (2006), administrar es gobernar la empresa, dirigir, disponer y ordenar todas las actividades de trabajo, para que este sea realizado de manera eficiente y eficaz con el concurso y disposición de todo el conjunto del personal que se ha seleccionado para ello.

La gestión administrativa tiene su importancia porque facilita la coordinación de todas las actividades que se llevaran a cabo en el proceso administrativo, de manera que cada una de las unidades se especialicen, ya sea de forma horizontal

³ [www.stidenshare.net/gestión administrativa](http://www.stidenshare.net/gestión%20administrativa). Agosto 2011.

o de forma vertical, lo cual permitirá desarrollar sus funciones y conseguir el mayor rendimiento.

Una organización horizontal permitirá aumentar la calidad y la eficiencia del trabajo reuniendo las tareas similares y colocando los órganos correspondientes al mismo nivel. Existe un predominio de dirección unificada.

La organización vertical crea diferentes niveles jerárquicos, lo que contribuye a mejorar la supervisión, cumpliéndose en este caso el principio de unidad de mando.

En el sector de la hotelería y de la restauración, es más recomendable establecer el criterio de departamentalización funcional dentro de la organización horizontal, porque se hace la clasificación por productos y servicios y sobre todo por clientes. Tomando en cuenta las funciones básicas de la empresa, la formación y capacitación de los colaboradores y el control de la alta dirección, en la departamentalización funcional se agrupan las actividades y colaboradores en departamentos homogéneos que estén relacionados con una misma área.

Una gestión eficaz coloca a la empresa en una posición de ventaja y ayuda al logro de las metas establecidas, pues el ejemplo de los gerentes es el estímulo, que influye en la actitud que adoptan los colaboradores ante su trabajo, su responsabilidad es lograr que todos los miembros de la empresa alcancen las metas y objetivos trazados.

Según señala Stoner-Freeman-Gilbert Jr. (2006).⁴ "La administración representa un intento por crear un futuro deseable, sin olvidar el pasado y el presente", significa esto, contribuir al nivel de vida de las personas apoyado en lo que ya vivimos y nos dio buenos resultados para contribuir en la condición futura

⁴ Administración (6ta ed.), pag.9

del entorno natural, en la prevención de enfermedades, la obtención de alimentos inocuos, comunicación diversión y empleo.

La gestión administrativa ayuda a resolver las preocupaciones y está comprometida con el desempeño gerencial, el desempeño organizacional y la eficiencia y eficacia que al final se expresa en hacer las cosas bien, haciendo lo que se debe hacer, llevando a cabo o implementando un método sistemático para manejar las actividades, lo que se conoce como proceso.

Una empresa con una gestión administrativa deficiente, puede caer en un desequilibrio y llegar a la quiebra de manera rápida, pero si encontramos a tiempo las causas el problema podrá ser solucionado con prontitud por tal razón el proceso administrativo en una empresa es de vital importancia, determinar si la planeación, organización, dirección, integración y control están siendo adecuados para luego poder hacer una evaluación integral.

La gestión administrativa está directamente relacionada con la revisión metódica y completa del cumplimiento de los objetivos desde los niveles jerárquicos hasta la participación individual de cada uno de los colaboradores de la organización. Le imprime la fortaleza que necesita la empresa en el cumplimiento del proceso administrativo, la seguridad de la eficiencia y la eficacia de los controles internos, la toma de decisiones más adecuadas al crecimiento y desarrollo de la empresa de manera continua e integral.

Una buena gestión administrativa, guía a la empresa a lograr efectividad, productividad y economía en sus actividades, además, es necesario contar con un buen sistema de control administrativo. Pero es más importante aún, en la actualidad, mantenerse con las nuevas tendencias de los negocios, para hacer a la empresa más competitiva y profundizar en cuanto a: a) Los cambios irreversibles (en especial aquellos relacionados con el control de calidad, la orientación hacia los clientes y el tiempo), b) El desarrollo e integración en los

sistemas de información (la tecnología cumple un papel fundamental en las operaciones de las organizaciones , pues es este uno de los principales activos de la empresa), c) Herramientas para mejorar la competitividad (Para hacerlas capaces de crear valor tanto para los clientes como para los accionistas y cumplir con la estrategia de la organización).

2.2 ORIGEN Y EVOLUCION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

La administración existe desde que el hombre siente la necesidad de organizarse. Para el hombre la administración es la clave de su éxito, a través de ella logra alcanzar sus objetivos.

Desde la prehistoria el hombre ha necesitado organizarse y siempre se ha visto en la necesidad de coordinar y tomar decisiones y ejecutarlas. Son muchos los hechos que nos han dado muestra de ello a través de todos los tiempos, pueblos como Egipto, Grecia, Roma, aunque realmente el termino administración es mas reciente. Esta palabra tiene su origen del latín "ad" que significa dirección o tendencia y "minister", que significa obediencia o subordinación, quiere decir que administración, etimológicamente significa: aquel que realiza una función bajo el mando de otro.

En la prehistoria, el hombre era nómada y sus actividades eran la caza, la pesca y la recolección y ya de esa época, el jefe de grupo ejercía autoridad para la toma de decisiones y asignando las tareas de acuerdo a la capacidad de cada individuo.

Cuando surge la agricultura ya el hombre era sedentario y se dedica a las actividades agrícolas y las tareas seguían siendo asignadas según la capacidad y el sexo de cada individuo. Surge el patriarcado manejando diferentes grupos por lo que había que coordinar el trabajo.

En la Edad Antigua los grandes imperios nos muestran ejemplos de administración, aparece la escritura y el comercio, se contemplan los palacios y los templos como centros administrativos. En Egipto, para la construcción de pirámides se contaba con personas encargadas de organizar y coordinar el trabajo, aplicando determinados controles. Se considera que ya Egipto tenía una economía planeada y un sistema administrativo establecido.

En Babilonia se administraba la justicia en los tribunales. Existen documentos y el código de Hammurabi que nos muestran la estructura social y La organización económica.

Los hebreos tienen como representante a Moisés por sus habilidades como líder y administrador, en la legislación y relaciones humanas, realizando funciones de selección de personal, capacitación y orientación y aplicando la delegación de autoridad mediante la asignación de tareas.

Los chinos también aportaron su legado a través de la guía de tareas y deberes de los sirvientes del emperador y en la especialización de cada una de sus áreas. Ellos fueron muy ordenados en lo que puede considerarse como su sistema administrativo.

En Grecia, los conceptos más importantes de la administración fueron aportados por sus filósofos: Sócrates, Platón, Aristóteles, Pericles; en cuanto a la separación del conocimiento técnico de la experiencia, las aptitudes naturales de los hombres, la selección del personal etc.

El imperio romano desarrolló una administración centralizada y tenía un orden jerárquico. El principal ejemplo del aporte romano a la administración moderna es la iglesia católica romana con su estructura jerárquica simple, pero que ha permanecido por más de dos mil años.

Durante la edad media, con la caída del imperio romano, se fue debilitando el centralismo y acentuándose el crecimiento de las instituciones, que tenían mayores privilegios. Con el feudalismo la administración fue relegada pues los feudos delegaban sus actividades pero no la autoridad.

En la edad moderna se siente la influencia de Maquiavelo con su planteamiento en su libro "Los discursos" 1531, sobre que una organización será estable cuando los miembros manifiesten sus problemas y resuelvan sus conflictos y que una persona podrá emprender una organización, pero esta perdura cuando este al mando de muchas personas y estas deseen conservarlas. Además hace referencia a que los líderes deben tener autoridad para poder guiar a sus subordinados y señala que cuando un gerente quiera cambiar una organización ya estable debe conservar parte de su estructura y costumbres antiguas. Stoner-Freeman-Gilbert Jr. (2006)

Durante esta época también se aplican los criterios de Sun Tzu, filósofo chino de hace más de dos mil años con su obra "El arte de la guerra", modificada por Mao Tse Tung, fundador de la Republica China en 1949 con los siguientes señalamientos:

Cuando el enemigo avanza, hay que retirarse.

Cuando el enemigo se detiene, hay que hostigarlo.

Cuando el enemigo pretende evitar el combate, hay que atacarlo.

Cuando el enemigo se retira, hay que perseguirlo.

Aunque estas son guías de estrategia militar, han sido utilizadas en la planeación de una estrategia para enfrentar a empresas competidoras.⁵

Otro caso modelo de la edad moderna fue la revolución industrial, por los grandes inventos, lo que provocaron grandes avances en la administración. Surge la administración científica y otras disciplinas administrativas.

⁵ Stoner-Freeman-Gilbert Jr. (2006), pag 32

En la edad contemporánea se consolida la administración como ciencia, desarrollando su aplicación en los diferentes campos de la industria y destacándose por sus aportes grandes figuras como: Adam Smith, Robert Owen, Charles Babbage, Henry Towne, Frederick W. Taylor, Frank y Lilliam Gilbert, Henry Gantt, Max Weber, Henry Fayol, Chester Bernard, Mary Parker, Abraham Maslow.

La administración es una ciencia que posee características de universalidad, valor instrumental, flexibilidad, amplitud del ejercicio, resaltando los elementos que posee como eficiencia, eficacia, productividad, coordinación de recursos, objetivos y grupos sociales, combinado con las cinco variables que la constituyen: tarea, personas, tecnología, ambiente y estructura y finalmente conformando el proceso administrativo formado por las actividades interrelacionadas de planificación, organización, dirección y control.

2.3 FUNCIONES BASICAS DE LA ADMINISTRACION

"La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente".⁶

De acuerdo con este concepto y según el texto, se resalta que son las personas las que aplican las funciones de la administración, refiriéndose a los gerentes. La administración se aplica a cualquier tipo de organización y a los gerentes de todos los niveles organizacionales, los gerentes desean llegar a su meta que es crear un superávit. En sentido amplio la administración, se ocupa de la productividad por lo que implica efectividad y eficiencia.

Según Henri Fayol, estas funciones no solo corresponden a la alta gerencia, sino que se reparten por toda la jerarquía de la empresa, distribuyéndose según

⁶ Harold KKoontz. Heinz Weihrich. Mark Cannice. Administración: una perspectiva global y empresarial. (2008). 13ra ed. Mc Graw Hill Interamericana.

corresponde, los niveles inferiores para las funciones profesionales y técnicas y para los niveles superiores, de la alta dirección les corresponden las funciones administrativas, es decir mientras mas alto el nivel mas aumentan las funciones administrativas y mientras más descienden predominan las funciones técnicas.

De acuerdo con Henri Fayol las funciones de todas las empresas están agrupadas de la siguiente forma:

- 1- Funciones técnicas
- 2- Funciones comerciales
- 3- Funciones financieras
- 4- Funciones de seguridad
- 5- Funciones contables
- 6- Funciones administrativas

Las funciones administrativas son las encargadas de coordinar las otras cinco funciones y dentro de esta se conforma el proceso administrativo en el cual se distinguen la planeación, organización, dirección, integración y control.

En la actualidad a las funciones administrativas se les llama administración general; a las funciones técnicas, como área de producción, manufactura y operaciones; las funciones comerciales como área de ventas o marketing y a las funciones financieras como área de finanzas, que eran las antiguas funciones contables.

Partiendo de estos señalamientos es necesario conocer y analizar ampliamente las funciones de la administración: planificar, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar.

2.3.1 LA PLANEACION

La planeación es la función de la administración que nos dice que hay que hacer y cómo hay que hacerlo, es decir nos señala los fines y los medios

necesarios para llegar a la meta trazada, es pensar con antelación en las metas y acciones para alcanzarlas. Puede ser formal e informal. En la informal nada está escrito y existen pocas metas para cumplir. En la planeación formal se definen metas específicas que abarcan varios años, se escriben y se hacen participe a todos los integrantes de la organización que van a tener participación en su logro, por lo cual se establecen programas de acción. La informal es propia de empresas pequeñas, aunque esto no significa que no se dé en algunas empresas grandes, lo que nos indica que, tanto en una como en la otra se trazan planes.

En los planes se presentan los objetivos y los procedimientos idóneos para alcanzarlos, son la guía para que la organización obtenga los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y para que se desempeñen actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos y para que se puedan establecer y medir controles adecuados.

Es necesario conocer los diferentes tipos de planes porque proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados y porque aportan los estándares de control.⁷

Los planes pueden ser clasificados como:

- a- Proyecto o propósitos
- b- Objetivos o metas
- c- Estrategias
- d- Políticas
- e- Procedimientos
- f- Reglas
- g- Programas
- h- Presupuestos.

⁷ Harold Koontz- Heinz Werhrich- Mark Cannice. Administración. Una perspectiva Global y empresarial. (2008) 13era edición. Mac Graw Hill

Misión o propósito: se refiere a la función o tarea de la empresa o cualquier parte de ella.

Objetivos o metas: los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de la empresa.

Estrategias: determinar los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, y la implementación del curso de acción y los recursos para lograr las metas.

Políticas: Declaraciones que guían el pensamiento en la toma de decisiones

Procedimiento: Planes que establecen el método necesario para el manejo de las actividades futuras.

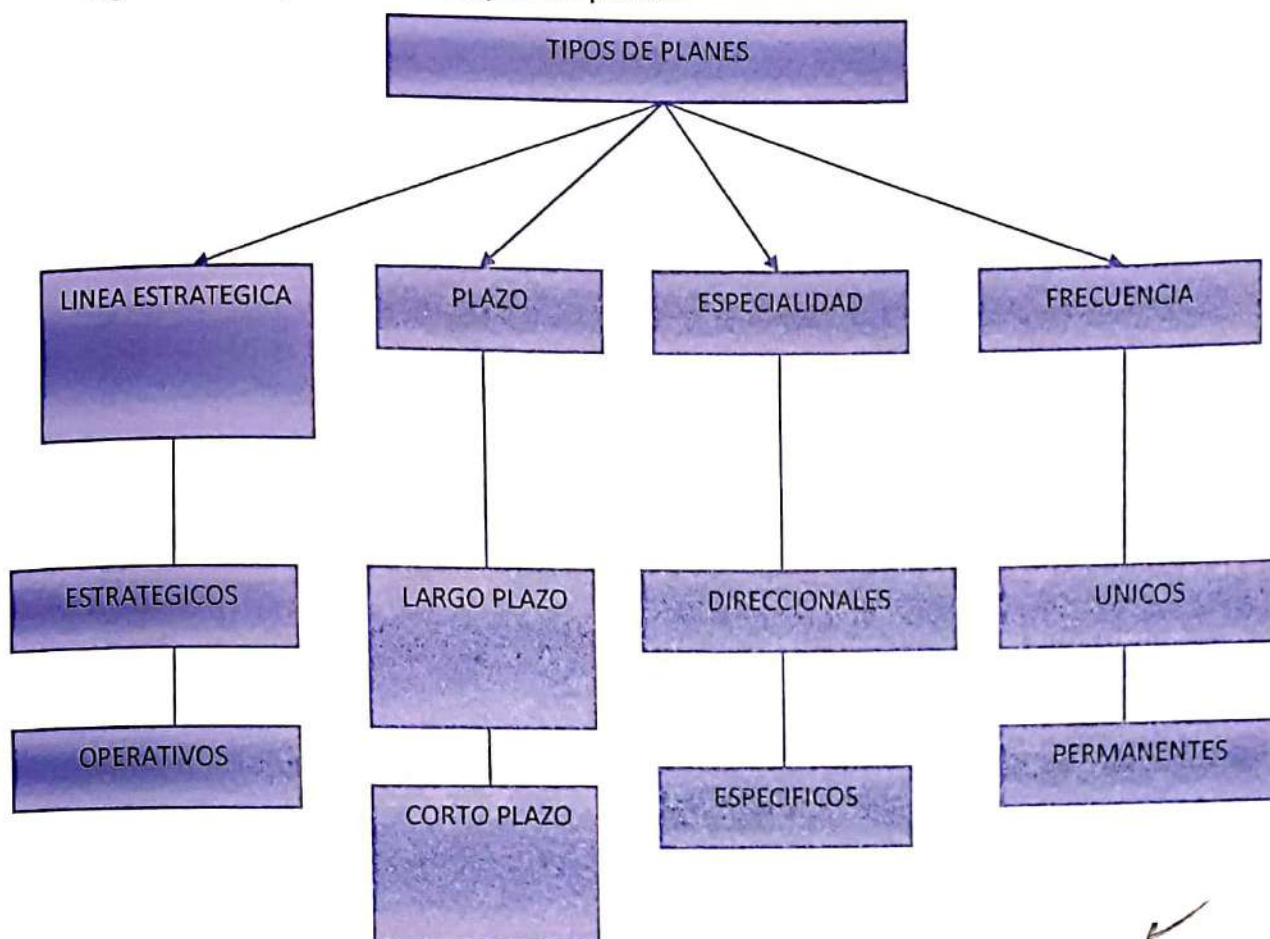
Reglas: Acciones específicas necesarias que evitan que existan desviaciones.

Programas: Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas asignación de tareas, pasos a seguir, recursos y todos los elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.

Presupuesto: Es un informe de los resultados esperados en términos numéricos. Es un plan de utilidades.

Existe otra forma de clasificar los planes de las organizaciones: Por su línea estratégica, por el plazo de tiempo, por la especificidad y por la frecuencia (fig # 8)

Figura #8: Esquema de los tipos de planes



Fuente: Robbins Coulter. Administración.

Cualquier tipo de plan estará enfocado a contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa.

En toda empresa la planeación es importante porque obliga a pensar en el futuro de manera coordinada. Le proporciona a la alta gerencia la base para accionar de manera efectiva y para prepararse ante los cambios que se presenten y establecer las bases para enfrentar los riesgos y llevarlos al mínimo.

El carácter y alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno de los gerentes de las diferentes áreas de la empresa y de la política y planes establecidos por los superiores, por eso se reconoce la generalización de la planeación.

La planeación es importante porque propicia el desarrollo de la empresa, garantizando el éxito; la condiciona al ambiente que la rodea; promueve la eficiencia; proporciona los elementos para llevar a cabo el control; suministra las bases a través de las cuales operara la empresa; permite a los gerentes evaluar alternativas.

2.3.2. ORGANIZACIÓN

La organización consiste en establecer una estructura intencional de roles para las personas de una empresa ubicando las áreas e identificando las tareas necesarias para lograr los objetivos, ordenándolas de forma adecuada. Es el diseño estructural que representa el conjunto de actividades para llegar a la meta. Organizar es identificar y clasificar las actividades requeridas, agrupar las que son necesarias para alcanzar los objetivos, asignar cada grupo a un gerente con autoridad necesaria para supervisar y disponer de coordinación horizontal (departamentalización) y vertical (Jerarquía).

Es un método para asegurar la realización del trabajo, el cual esta dividido en tareas, cada una de las cuales son realizadas por una persona en particular. Nos dice quien hace la tarea y quien es el responsable de los resultados. Si hay organización no hay duplicación en el trabajo y todos los esfuerzos se orientan hacia un fin común.

En la estructura organizacional cada una de las dependencias se ajusta entre sí, para trabajar en armonía, efectividad y eficiencia. A través de la organización, la asignación de tarea debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizarlas. Mediante la organización se integran los recursos humanos, materiales y financieros con el propósito de alcanzar los objetivos con la máxima eficiencia.

Al estructurar la organización se debe considerar los siguientes aspectos:

- La estructura debe ser diseñada en función de las características específicas de la empresa

- La estructura debe ser flexible para que pueda soportar los cambios que puedan surgir
- Se debe tener en cuenta las actitudes de las personas que la integran.
- El ascenso de las personas de un nivel jerárquico a otro.
- Que los objetivos organizacionales prevalezcan sobre los departamentales.
- La asignación de responsabilidades.
- La unidad de mando.

Tipos de organización:

- Formal
- Informal

La organización formal es la estructura intencional de roles, es flexible y da lugar para el razonamiento, la utilización de talentos creativos y las capacidades individuales.

La organización informal se refiere al conjunto de interacciones entre grupos humanos o actividad conjunta sin un propósito conjunto de manera consciente, aunque al final se llegue a resultados conjuntos. Está relacionada con el sentido de valores, estilo de vida y con los logros de la vida social. Predomina la colaboración espontánea.

La organización incluye la división del trabajo de tal manera que la mayor parte de las tareas la realicen individuos con habilidades y/o conocimientos especializados en una labor o campo determinado, de manera que funcionen como una unidad, cada cual realizando su parte sin estorbar el esfuerzo de los demás.

En materia de recursos humanos, el fin de la organización es alcanzar algún propósito u objetivo básico mediante la participación individual, con la mayor eficiencia, máxima economía y esfuerzo mínimo y facilitar el desarrollo personal

de los individuos que trabajan en la empresa. En la empresa, el fin se logra cuando todos trabajan en conjunto y con objetivos específicos.

2.3.3 INTEGRACION DE PERSONAL

La estructura organizacional está formada por las diferentes posiciones y es a la integración de personal que le corresponde cubrir y mantener cubiertas estas posiciones, identificando las fuerzas de trabajo, ubicando los talentos, reclutando, seleccionando, colocando, promoviendo y evaluando, tanto al personal disponible como a los posibles candidatos, para que puedan cumplir las tareas con efectividad y eficiencia .

Los gerentes no pueden pensar que la organización es solo establecer la estructura de roles, sino que deben pensar y tener muy en cuenta cómo van a cubrir las posiciones correspondientes a cada uno de esos roles. Deben darle mayor importancia al elemento humano pues a ellos corresponde cubrir las posiciones y mantenerlas cubiertas con un personal calificado.

A la función integración corresponde obtener y articular los elementos materiales y humanos necesarios para ejecutar los planes y lograr el adecuado funcionamiento de la empresa.

Esta función contribuye a dotar de personal, a través de una adecuada y efectiva selección de personal.

La integración de personal se fundamenta en los siguientes principios:

- Hombre adecuado para el puesto adecuado: los recursos humanos, se deben adaptar a las características de la empresa, no la empresa a las características del personal.
- Provisión de elementos necesarios: debe dotarse a cada miembro de los elementos necesarios para desempeñar de forma eficiente su puesto.

- La importancia de la introducción adecuada: la inducción que hace la empresa en el momento que ingresa, para su adaptación.

2.3.4 DIRECCION

Mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, es la función de la dirección. Es el proceso que influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales.

“Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se unan para lograr lo esperado de la planificación y organización”.⁸ Deben contribuir a establecer un ambiente adecuado para lograr que sus empleados hagan el mayor esfuerzo. Las personas deben ser tratadas con respeto, no importa cuál sea la posición, pues cada cual es único, con sus capacidades y sus aspiraciones, hay que tomar en cuenta su dignidad individual. Además no se puede olvidar que el ser humano es influido por factores externos y que el efecto de estas fuerzas no puede despojarlo cuando va al trabaja.

Motivar a los empleados es un trabajo constante de los gerentes. Douglas McGregor traza sus teorías X y Y, en las que plantea como se ven los gerentes a sí mismos en relación con otros. Estas teorías son dos series de suposiciones acerca de la naturaleza de las personas. Hacen referencia a la actitud de los seres humanos en relación al trabajo, a su aceptación, desagrado, complacencia y condiciones. La X es pesimista, estática y rígida, la Y es optimista, dinámica y flexible, el señala que cada serie afectara la forma que los administradores ejerzan sus funciones y actividades gerenciales. Si el gerente motiva a sus subordinados influye positivamente en su desempeño. La motivación es el instrumento que permite al gerente ordenar las relaciones laborales en la empresa. Deben ser líderes efectivos de la empresa.

⁸ Stoner-Freeman- Gilbert Jr. Administración (2006).6ta edic. Pearson.

Esta función nos dice como se dirige a las personas en relación a su talento, cual es el estilo de hacerlo, como estimular a las personas al cambio, como se solucionan los problemas y se enfrentan los conflictos y como se toman las decisiones.

En la función de dirección se cumplen las siguientes etapas:

- Autoridad: la capacidad que tiene el gerente para tomar las decisiones y hacerse obedecer.
- Motivación: en esta se fundamenta la dirección, se aplica a los deseos y necesidades
- Comunicación: la transmisión de los mensajes de manera oral y escrita
- Supervisión: Vigilar que se estén realizando las actividades de acuerdo con lo trazado en el plan.

2.3.5 CONTROL

"Controlar consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes".⁹ A través del control se mide si los colaboradores han logrado las metas establecidas. Se establecen los estándares de desempeño, se comparan los resultados medidos con las normas establecidas, se toman las medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. Esto se resume en lo siguiente:

El proceso de control incluye tres pasos:

- 1) Establecer estándares
- 2) Medir el desempeño contra estos estándares
- 3) Corregir variaciones de los estándares y planes

Los estándares son los puntos seleccionados de un programa de planeación en los que se establecen las medidas de desempeño para que los administradores se den cuenta de cómo van las cosas.

⁹ Koontz-wehrich-Cannice. Administración. Una perspectiva global y empresarial.(2008). 13era edic. Mc Graw Hill.

La medición del desempeño contra los estándares debe hacerse sobre la base de mirar al frente para que las desviaciones se puedan detectar antes de que ocurran y con acciones apropiadas.

La corrección de desviaciones es el punto donde el control se puede ver como una parte de todo el sistema de administración y relacionarlo con las otras funciones gerenciales.

Partiendo de estos pasos, se puede ver que en este caso el punto importante es el enfoque hacia los estándares por lo que es importante hacer el señalamiento de los diferentes tipos de estándares:

- Físicos
- De costos
- De capital
- De ingresos
- De programas
- Intangibles
- Metas como estándares
- Planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico.

El gerente debe comparar el desempeño real con los estándares.

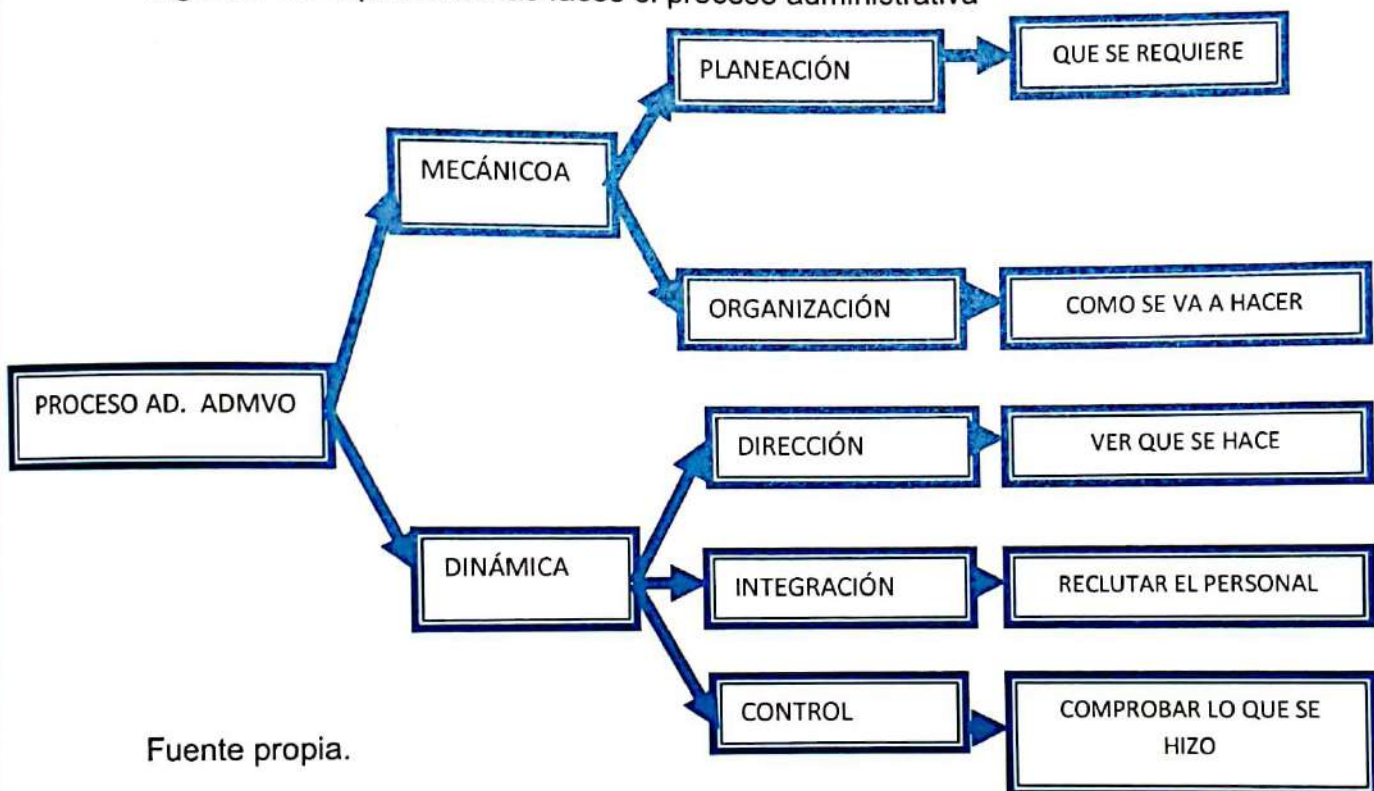
2.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo se origina con la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones, que de acuerdo con la administración científica esta se logra a través de la racionalización del trabajo y la sumatoria de la eficiencia individual, aunque la teoría clásica lo considera un todo organizacional y parte de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas en el proceso (departamento o personas).

El proceso administrativo requiere de la planeación y la organización de la estructura de los cargos o roles que componen la empresa, además de dirigir y controlar todas las actividades, contribuyendo a adecuar los medios a los fines que se desean alcanzar. Se puede decir que el proceso administrativo es la forma sistemática de hacer las cosas y esta forma es dirigida por los gerentes.

El siguiente esquema nos muestra las diferentes fases del proceso administrativo.

Figura # 9: Esquema de las fases del proceso administrativa



Fuente propia.

Como se puede notar estos son los elementos que componen el proceso administrativo; conjunto de etapas sucesivas que se interrelacionan entre sí formando un todo integral, a través de las cuales se ejerce la administración.

La mecánica: es la construcción o estructuración de la empresa u organización hasta llegar a integrarla.

La dinámica: ya estructurada la empresa, las funciones y operaciones se desarrollan en toda su variedad de manera eficiente y ética, pero coordinando su complejidad.

Este proceso nos indica los medios y los fines para llevar a cabo la gestión de la empresa u organización: Que se va a hacer, como se va a hacer, con que y con quienes, verificar que se haga y asegurarse que se alcancen los objetivos.

2.5 LAS EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS Y SU PROCESO ADMINISTRATIVO.

La División de alimentos y bebidas debe ser vista como un todo organizado por un sistema de unidades que se relacionan entre si y que dependen una de la otra y las decisiones que se tomen en cada una se reflejan en los resultados finales.

La aplicación de la administración dependerá del tamaño de la empresa y de su estructura así como del tipo de cliente y la calidad de los servicios. Es necesario aplicar un conjunto de técnicas y procedimientos que contribuyan a optimizar los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros no solo para satisfacer con calidad las necesidades físicas y sociales sino también para obtener beneficios económicos.

En cualquier establecimiento de alimentos y bebidas, la gestión administrativa representa desarrollar una serie de procedimiento en cada una de las etapas del proceso administrativo para garantizar la optimización de los recursos tanto los materiales como los humanos y financieros.

La **planeación** es el marco de referencia que nos permite conocer la necesidad de nuestros recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

En el caso de la empresa de alimentos y bebidas, el gerente planea las metas a alcanzar en un periodo determinado; el encargado de almacén planea los estándares de los productos y el stock de la materia prima directa e indirecta; el chef planea los menús a la carta y para eventos especiales; el encargado de compras planea a quien se va a comprar la materia prima, a que plazo, cual es el precio y la calidad.

En la **organización** se coordina el logro efectivo de los objetivos, se distribuyen las tareas y se coordinan racionalmente los recursos. Se establece la correlación de funciones, jerarquía y actividades necesarias; la jerarquización de niveles de autoridad y responsabilidad. Se toman en cuenta el orden racional y jerárquico de todas las actividades: administración, finanzas, contabilidad, recursos humanos.

Los métodos, procedimientos y formas para realizar las actividades varían de acuerdo al tamaño y dimensión del establecimiento, pero en cualquier tipo de estos, la integración de todos los recursos, es necesaria e indispensable.

La **dirección** ha de influir sobre el personal para que se involucren de forma total en el logro de la metas. Mientras más el gerente motive a las personas, estas más eficientes y eficaces serán en el trabajo. Por tal razón, según Armando Franco López, se debe diseñar incentivos adecuados, tales como seguridad, dinero, afiliación, estima y autorrealización.

Existen formas en que se deben mantener la comunicación desde los niveles superiores a los niveles inferiores: memorándum, ordenes, quejas, sugerencias, manuales, folletos; y desde los niveles inferiores a los superiores: informes, reportes, quejas, sugerencias.

La función administrativa del **control**, es importante mantenerla, porque implica la medición y corrección del desempeño del personal para asegurarse del

cumplimiento de los planes diseñados para el logro de los objetivos. Este debe ser enfocado en los procesos operativos, la calidad del servicio y el desempeño de todo el personal. Esta función evalúa y mide la ejecución de los planes basada en el cumplimiento de los estándares.

2.5.1 PROCESO OPERATIVO

El gerente de A y B debe planear, organizar, implementar, dirigir y controlar todas las actividades de la división. Debe establecer políticas operacionales y los procedimientos adecuados. En el proceso operativo de la división de alimentos y bebidas, se sigue la secuencia: planeación y gestión de compra, gestión de almacén, operación de cocina, operación de restaurante, operación de bar, planificación del menú.

2. 5.1.1 PLANEACION Y GESTION DE COMPRAS

El departamento de compras tiene la responsabilidad de suplir todos los productos y materiales para satisfacer las necesidades diarias del establecimiento, además de las necesidades de plazo mayor, semanales y mensuales.

Las mercancías deben ser requeridas de acuerdo a las normas y estándares de calidad y oferta competitiva en cuanto a precio y tiempo de entrega.

Las compras se deben realizar de acuerdo con las necesidades de la empresa, tomando en cuenta el menú, la calidad requerida, el mercado disponible y la capacidad de almacenamiento del establecimiento.

La misión de este departamento es adquirir los mejores productos a los mejores precios y manteniendo la calidad, cumpliendo con los estándares establecidos. Este departamento es la unidad administrativa de abastecimiento externo. Comprende operaciones que tienen como propósito procurar la materia prima necesaria para satisfacer necesidades definidas bajo las siguientes condiciones:

- Con la calidad requerida

- En la cantidad apropiada
- En el momento oportuno
- De los proveedores calificados
- En entregas adecuadas
- En las mejores condiciones de pago

Las tareas del departamento de compras están ligadas directamente de acuerdo con la lista de necesidades, desde solicitar la mercancía a los proveedores hasta averiguar los precios del mercado para los diferentes artículos y productos.

Los procedimientos de compras son ejecutados de acuerdo con el carácter de las mismas, pueden ser compras directas y compras administrativas.

Las compras directas son aquellas que se refieren a los productos perecederos, que son puestos en el almacén y pagados de inmediato, salvo que se haga un contrato previo con el proveedor calificado, como por ejemplo las hortalizas, frutas y tubérculos.

Las compra administrativas son aquellas que siguen el proceso burocrático que se inicia con la solicitud provisional de compras y termina colocación de la mercancía en el almacén del establecimiento, por lo general son productos no perecederos, comprados a créditos como ejemplo los abarrotes, equipos, bebidas, etc.

Los procedimientos de compras se inician cuando el encargado de almacén verifica físicamente y en su tarjetero, los niveles de existencia de tal modo que cuando llegue al stock, es la señal para preparar el documento llamado **“solicitud provisional de compras”**, con este documento el departamento de compra preparara la **“requisición de compras”**, que permite realizar un análisis comparativo de cuál es la cotización y a que proveedor se ha asignado la **“orden**

de compras", este último es el documento jurídico que compromete a la empresa con el proveedor o vendedor.

2.5.1.2 GESTION DE ALMACEN

El almacén es el espacio físico de una empresa donde se custodia y maneja el activo fijo circulante en forma de inventario. Este activo se va a clasificar de acuerdo a la naturaleza de los productos.

En el caso de alimentos y bebidas, este constituye una parte muy importante en el control de costos. La gestión del almacén estará a cargo de un encargado o jefe, cuyo perfil profesional se requiere que preferiblemente sea un estudiante de término de la carrera de administración hotelera o contabilidad con conocimiento y experiencia de trabajo en puestos similares.

Los productos deben ser colocados en orden por grupos de la misma especie y que faciliten la toma de inventario, la adecuada rotación y colocación de los productos.

La recepción de mercancía debe de realizarse con horarios determinados, de los que se hará participe a los proveedores. El encargado de la recepción deberá llevar un control de cada producto y verificar que las facturas vengan acompañadas de original y copia y que la mercancía cumpla con lo estipulado en las órdenes de compras. Este firmara y sellara las facturas que amparen los productos recibidos.

Los almacenes se clasifican de acuerdo a la naturaleza de los productos:

- 1.- **Abarrotes:** laterías, alimentos en frascos, granos en sacos etc. Están bajo la responsabilidad directa del encargado.
- 2.- **Cuartos fríos:** Se encuentran en el área de la cocina y pueden ser tipo refrigeradores conservadores y congeladores. Operativamente están bajo la

responsabilidad del chef, pero contablemente bajo la responsabilidad del encargado.

3.- **Bodegas:** Se guardan las bebidas. Esta bajo la responsabilidad del encargado de almacén.

4.- **Blancos:** Lencería (servilletas, manteles cortinas, bambalinas, sabanas etc.). Operativamente este almacén es responsabilidad de la Ejecutiva de Ama de Llaves, pero contablemente es responsabilidad del encargado de almacén.

5.- **Mantenimiento:** aquí se guardan repuestos, herramientas, materiales etc... Operativamente esta bajo la responsabilidad del ingeniero jefe de mantenimiento, pero contablemente depende del encargado de almacén.

El almacén tiene horario establecido para el despacho de producto, según la política establecida por la gerencia. Estos horarios deberán estar colocados en la puerta de manera visible.

Los documentos establecidos para operar el almacén son: tarjeta de almacén, tarjeta de control de carne, informe mensual de inventario de mercancía, entrada de productos, salida de producto, orden de requisición al departamento de compra.

Para su mejor funcionamiento, existe una distribución cronológica en el trabajo del almacén:

- 1) Diario de 9:00 a 11:00 de la mañana se despacha a las áreas
- 2) De 11:00 a 1:00 se recibe mercancía de los proveedores, de lunes a viernes, asignando un día por producto.
- 3) Diario de 2:00 a 5:00 trabajo administrativo.

El almacén trabaja hasta los sábados en horario hasta la 1:00 p.m.

2.5.1.3 OPERACIÓN DE LA COCINA

La cocina es el lugar que involucra la parte más crítica en la preparación de los alimentos por lo relativo al manejo y conservación de los alimentos, para la

protección de la salud de los clientes, donde se debe tomar en cuenta una serie de elementos de gran importancia: equipo, manejo higiénico y seguro de los alimentos, el personal, el circuito a seguir en las instalaciones con respecto a la facilidad de movimiento, el tiempo y la distancia. Estos elementos en conjunto facilitan el proceso operativo de la cocina, lo que llevara a establecer los controles de operación.

Una cocina bien planificada deberá estar señalizada, indicando a través de flechas cual es la ruta de seguimiento o flujo en el circuito del proceso operativo.

Las actividades que conllevan realizar cada tarea deberán especificarse de manera clara a cada empleado. Según su turno de trabajo y el nivel organizacional y de acuerdo con el horario de trabajo del establecimiento.

Es responsabilidad de la cocina la elaboración del menú, el cual se tiene que mostrar con claridad a los clientes y con los precios correctos, para que estos los puedan analizar antes de ordenar.

Cuando se ha seleccionado el menú, se planea la preparación para calcular el precio de costo y de venta, la herramienta de control establecida en este caso es la receta estándar que es el patrón a seguir como instrumento de control de producción, en ella aparece la lista de ingredientes con sus pesos y medidas y el correspondiente costo unitario y el costo total, detallando además su modo de preparación, en esta se indica, además, el numero de porciones. El análisis de la receta estándar, permite establecer el costo total de la receta, el costo de la ración, el porciento de costo respecto a la venta.

La elaboración de la receta estándar es responsabilidad del chef y su correcto diseño le permitirá al gerente de alimentos y bebidas, conocer: la cantidad de materia prima a necesitar, el costo de cada plato y determinar el precio de venta.

2.5.1.4 OPERACIÓN DE RESTAURANTES Y BARES

La operación tanto en el restaurante como en el bar, se inicia desde que el cliente llega, con la atención que se le recibe para satisfacer sus necesidades.

Los procedimientos de servicios varían de un lugar a otro, pero es el servicio lo que realmente les distingue, el anfitrión le da la bienvenida al cliente y le guía hacia su mesa, donde el camarero asignado se presenta y entrega la carta o menú dándole tiempo para revisarla y luego proceder a tomar la orden. El anfitrión organiza la sala comedor asignando las mesas de acuerdo con las reservaciones, si las hubiera y los números asignados a cada una.

Al iniciar su trabajo, los camareros reciben un talonario de comanda con numeración consecutiva, el es responsable de estas cuentas que son los únicos documentos que se pueden usar para tomar las ordenes a los clientes. Estas comandas son el documento contable que usa y revisa el contralor de costos de A y B para establecer sus controles. Es por lo que este documento se llena en orinal y dos copias, la original para caja, la primera copia para el bar o la cocina y la segunda para controlar el tiempo y el pedido, en mano del camarero o del capitán, según lo establecido. En este documento se identifica el camarero, el número de cuenta, número de la mesa y el número de cubiertos o comensales. Al final de este proceso, las dos copias se entregan al cajero quien la compara para verificar que los cargos están correctos, es decir, hace una reconciliación de cargos.

En el bar al igual que en la cocina los controles se establecen a través de la estandarización de las recetas y servicios de bebidas en tragos y cocteles.

2.5.2 LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

Según la Organización Internacional de Normalización¹⁰, se define "La calidad como el grado en el que un conjunto de características o rasgos diferenciados

¹⁰ Arando Hipólito, Ángel. Delgado Estirado, Luis Miguel. De Juan Alonso, José María. (2010). Turismo: una visión global (1era ed.). Aranzadi. Thomson Reuter.

inherentes de un producto, proceso o sistema cumple con los requisitos, necesidad o expectativa establecida”.

Los autores del libro Turismo: una visión global. Hacen mención de Parasuraman, Zeithaml y Berry, (2010), quienes han desarrollado una lista con diferentes aspectos fundamentales para competir en el terreno de los servicios a través de la calidad:

- **Aspectos tangibles:** apariencia de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación.
- **Fiabilidad:** probabilidad de prestación de servicio con consistencia conforme a las expectativas creadas.
- **Capacidad de respuestas:** actitud y disposición a la hora de ayudar a los usuarios del servicio y de proporcionar el servicio de forma eficiente
- **Competencia:** posesión de las necesarias competencias, conocimientos, habilidades y actitudes del personal que inspiran confiabilidad y confianza
- **Empatía:** interés e individualización de la atención prestada a los clientes, accesibilidad del personal.

El cliente percibe la calidad porque hace comparación entre dos dimensiones: la expectativa sobre lo esperado y la percepción de lo recibido.

El servicio es todo lo que el cliente desea y espera recibir, cada cliente se crea una expectativa sobre la base de la información que va recibiendo y por su experiencia propia. Cuando lo recibe, lo percibe sobre lo que se ha formado en su mente durante todo el proceso de los cinco aspectos antes citados.

El personal de servicio de alimentos y bebidas debe estar capacitándose de manera constante en el desarrollo de su creatividad e innovando en relación a los servicios para que sean de calidad, pues es en esta parte donde un establecimiento se distingue de otro.

El proceso de calidad involucra a todo el personal del establecimiento, desempeñando su tarea en la forma que se ha responsabilizado y en el momento preciso cumpliendo con las especificaciones definidas. Se debe perseguir la calidad total y tomarla como una forma de vida, de esta manera se obtendrá un producto de alta calidad, que el cliente recibirá con un servicio de calidad.

CAPITULO III.- PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS CLUBES SOCIALES Y RECREATIVO: CLUB DEL BANCO CENTRAL.

3.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

En visitas sucesivas realizadas a los clubes sociales y recreativos gubernamentales pudimos observar cinco debilidades:

- 1.- Lentitud en el servicio de comidas y bebidas
- 2.- Lentitud en el proceso de facturación
- 3.- Baja calidad de los bienes servidos
- 4.- La carencia de información técnica en el personal de servicio
- 5.- Descenso en la afluencia de público

Los clubes sociales y recreativos gubernamentales, se caracterizan por disponer de instalaciones confortables y una oferta de alimentos y bebidas adecuada a la naturaleza de sus socios. En el caso del club investigado, la unidad de A&B presenta problemas en su oferta de bienes y servicios. Los socios y sus invitados se quejan por este problema, por lo que se procedió a levantar las suficientes informaciones que faciliten identificar su origen, sus efectos y diseñar planes para superar la crisis.

El problema del club investigado se define por lo siguiente: la aplicación de prácticas y los procesos y procedimientos son inadecuados para la producción de bienes y servicios. Estos factores están asociados a la problemática de que la toma de decisiones en la gestión de A&B no es consultada con los especialistas en la materia.

En el proceso de recolección de informaciones se aplico las siguientes técnicas de investigación:

- 1- Técnicas de simple observación

- 2- Técnica de declaración testimonial
- 3- Técnica de entrevistas a funcionarios.
- 4- Encuestas a usuarios socios del club.

Durante el último año se realizó visitas a los siguientes clubes: Club del Banco de Reserva, Club del Legislador y Club del Banco Central, este último, visitado en veinte y cuatro ocasiones en el año anterior.

En la condición de usuario se observó con especial atención los siguientes aspectos:

- 1- Agilidad en el servicio
- 2- Apariencia física del personal de servicio
- 3- Actitud de otros usuarios
- 4- La calidad de los bienes servidos
- 5- Los precios establecidos.

En cuanto a la agilidad en el servicio, en la condición de profesional del área de A&B, se conoce que los estándares de servicios, medidos en término de tiempo, es de cinco minutos en el caso de las bebidas desde la toma de la comanda hasta que se trae el servicio a la mesa y en el caso de las comidas el tiempo estándar es de no más de veinte minutos. En el club del banco central no se cumple con este estándar, puesto que al usuario se le hace esperar hasta veinte minutos en el servicio de bebidas y en el caso de las comidas por encima de los cuarenta minutos.

Cabe resaltar que este club no dispone de un manual de normas y procedimientos de A&B que explique con claridad cuáles son las responsabilidades y los deberes del personal de A&B.

En todos los clubes investigados el personal de servicio de A&B se acoge a los estándares de calidad generalmente establecidos en cuanto a la vestimenta apropiada al servicio, todos visten el uniforme clásico establecido para el mismo.

En el caso del club del Banco Central no se aplica el código de vestimenta conocido para el servicio.

De los clubes visitados, el del Banco de Reservas reporta un cien por ciento de actitud positiva para el servicio, la calidad de los bienes y de los precios. En el caso del Club del Banco Central los usuarios se quejan por la lentitud en el servicio, la baja calidad en los bienes no obstante tener los precios más bajos de todo el sistema de clubes sociales.

El club del Legislador y El Club del Banco de Reservas, sirven alimentos y bebidas que se corresponden con las características organolépticas establecidas en los manuales de seguridad alimentaria así por ejemplo, un chicharon de pollo trae doce piezas, llega a la mesa bien caliente con un aspecto muy adecuado y la presentación que estimula el deseo de comer, en el club del Banco Central: un chicharrón de pollo trae ocho piezas, llega a la mesa frío y con un aspecto poco agradable y la presentación revela que no hay un personal adecuado. De la misma manera un viernes en la noche varios usuarios se quejaron porque las cervezas no estaban frías, situación que se repite sábado y domingo cuando se da cita la mayor cantidad de usuarios.

La identificación de los orígenes de los problemas y las formas de combatirlos es una fase del proceso de investigación que ordena utilizar la técnica de entrevista, en ese sentido se aplicaron entrevistas a personalidades en los puestos de gestión con el propósito de conocer el nivel de profundidad y alcance del problema y su forma de afrontarlo, en ese sentido se requirió de las respuestas a las preguntas realizadas: (Ver anexo # 3)

Pregunta: ¿En qué consiste la estructura organizativa del club? Respuesta: La componen ocho miembros, que forman la junta directiva encabezada por un presidente, un gobernador del club y sus áreas administrativas, las áreas de deporte y recreación y la unidad de A y B.

Pregunta: ¿Cuál es el criterio para designar al gobernador del club?

Respuesta: el merito a la antigüedad, pleno conocimiento del Banco y ser profesional sin importar de que área.

Pregunta ¿Puede usted explicarnos en cuales niveles de la estructura organizativa se planifica, organiza, ejecuta y controlan las actividades de A y B?

Respuesta fue: Se planifica en la junta directiva, se organiza en la administración y se ejecuta en las áreas de recreación y de A y B.

Pregunta ¿En las reuniones de la Junta Directiva, participa un representante de la unidad de A y b?

Respuesta: no

En relación a las actividades de A y B, se le pregunto: ¿Cuáles temas son tratados en reuniones de la Junta Directiva?

Respuesta: el presupuesto de comidas y bebidas para las fiestas de los empleados.

Se le pregunto si el club dispone de manuales de operación y reglamentos formalizados sobre las actividades de A y B.

Respuesta fue que no.

A la última pregunta formulada, ¿a través de cuáles mecanismos se informa la Junta Directiva de la Gestión de A y B?

Respuesta: A través de la encargada de A y B al presidente de la Junta Directiva.

Una segunda entrevista fue realizada para obtener resultados sobre el puesto máximo en la gobernación del Club del Banco: (Ver anexo # 3)

Pregunta: ¿Puede usted explicarnos el alcancance de los procesos seguidos por la gobernación del Club en la Gestión de A y B?

Respuesta: La gestión de A y B, por su complejidad y características técnicas, es manejada directamente por el presidente de la Junta Directiva, por tanto la gobernación no interviene en los procesos de A y B.

Pregunta: ¿Ha laborado anteriormente en la gestión de clubes administrativos?

Respuesta: no

Pregunta: ¿Puede explicarnos los procedimientos administrativos aplicados en la gestión de compras y almacén de A y B?

Respuesta: 1. Sobre la base de lo que se espera vender, se hace un presupuesto de compras, 2. El jueves deben estar listos los cheques de las compras cash, 3. El viernes se reciben las compras al contado y a crédito, 4. Con las facturas se les da entrada al almacén, 5. Con un listado por áreas se le da salida de almacén a los productos.

Pregunta: ¿Tiene la gobernación, algún tipo de participación en la gestión de servicio de A y B?

Respuesta: No tiene

Pregunta: ¿Puede explicarnos como se aplican los controles operativos y administrativos en la gestión de puntos de ventas de A y B?

Respuesta: 1- Almacén entrega a los puntos de ventas, según pedidos, 2. Cocina produce y despacha, según la orden y comanda, 3. Copia de la comanda va a la cajera, para la facturación, 4. El cliente paga en efectivo o se le carga a su cuenta con la presentación del carnet de empleado.

Pregunta: ¿Del 1 al 5, qué valoración asignaría a la gestión de A y B?

Respuesta: 2

Una tercera entrevista se realizo a la Encargada de A y B (Ver anexo # 3)

Pregunta: ¿Puede decirnos de manera resumida, la historia de su vida académica y experiencia de trabajo?

Respuesta. Estudie turismo en la universidad; En una época administre el Restaurante El Castillo del Mar; Fui Sous Chef en Cruceros de Norte-América; Encargada de un Restaurante Árabe en Canadá y Encargada de A y B en el Banco Central.

Pregunta: ¿Cuales criterios se utilizan para el reclutamiento y selección del personal de producción y servicio?

Respuesta: la experiencia de trabajo en ambos casos; La formación Técnica y académica y las referencias personales.

Pregunta: ¿Cuál es el nivel de preparación técnica académica del personal que labora en estos momentos?

Respuesta: Muy bajo

Pregunta: ¿Disponen de recetas estandarizadas y costeadas?

Respuesta: En estos momentos se están diseñando.

Pregunta: ¿Dispone de manuales operacionales y administrativos de A y B?

Respuesta: No

Pregunta: ¿Existe en el Club una unidad de eventos especiales? Y si existen ¿Cuáles son sus principales funciones?

Respuesta: No. Eso lo maneja la Junta Directiva.

Pregunta: ¿Participa usted en las negociaciones de eventos especiales y en la formulación de presupuestos de A y B, para esos eventos?

Respuesta: solo en la formulación de presupuesto

Pregunta: ¿En qué consisten los controles que aplican para la ejecución presupuestaria y la programación de eventos especiales?

Respuesta: Verificación documental de las ventas programadas; contratar el personal necesario; que se facture lo despachado.

Pregunta: ¿Formula usted, mensualmente, Estados de Costos de A y B?

Respuesta: No

La administración del Club carece de controles que permitan establecer con exactitud la cantidad de visitantes. La aplicación de la técnica de observación simple en el proceso de investigación para una fecha específica, arroja que en este periodo tomado como modelo, el Club, fue visitado por 600 personas correspondiendo la mayor cantidad al día domingo en que fue visitado por 280 personas, de las cuales 150 asistieron por el buffet dominical y la cantidad restante de una manera u otra, uso los servicios de las unidades de comidas y bebidas.

Del total de visitantes, se le aplico la encuesta a un 5.7% de la población equivalente a 34 personas. De estas treinta y cuatro, el 60% fue masculino y el 40%, fue femenino. (Ver anexo # 4), obteniéndose los siguientes resultados.

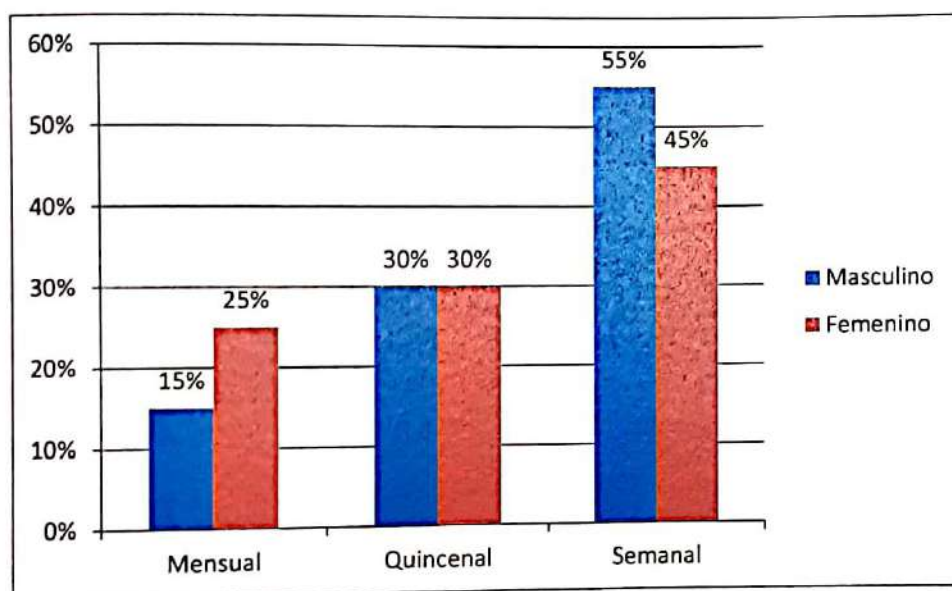
La pregunta #1, se refiere a si se ha visitado el club en los últimos seis meses y el 100%, tanto masculino como femenino respondió que sí.

Tabla #1. Frecuencia de Visita

	Masculino	Femenino
Mensual	15%	25%
Quincenal	30%	30%
Semanal	55%	45%

Fuente: Propia.

Gráfico #1. Frecuencia de Visita



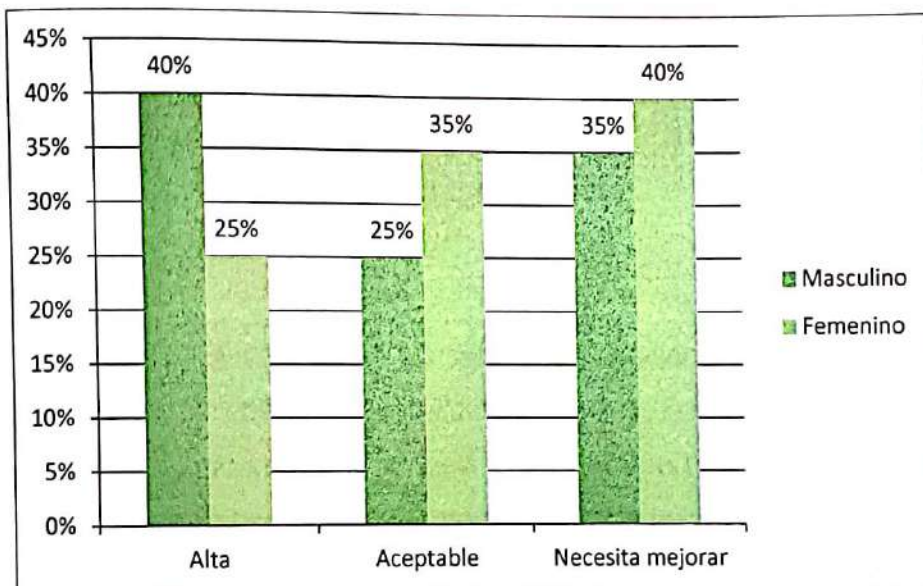
La pregunta #2, hace referencia a la frecuencia de las visitas y los resultados fueron: en el sector masculino de los 20 encuestados, 3 respondieron mensual, 6 respondieron quincenal y 11 respondieron semanal, mientras que en sector femenino 4 respondieron que mensual, 4 quincenal y 6 semanal para el total de 14.

Tabla #2. Calidad de lo consumido

	Masculino	Femenino
Alta	40%	25%
Aceptable	25%	35%
Necesita mejorar	35%	40%

Fuente: Propia.

Gráfico #2. Calidad de lo consumido



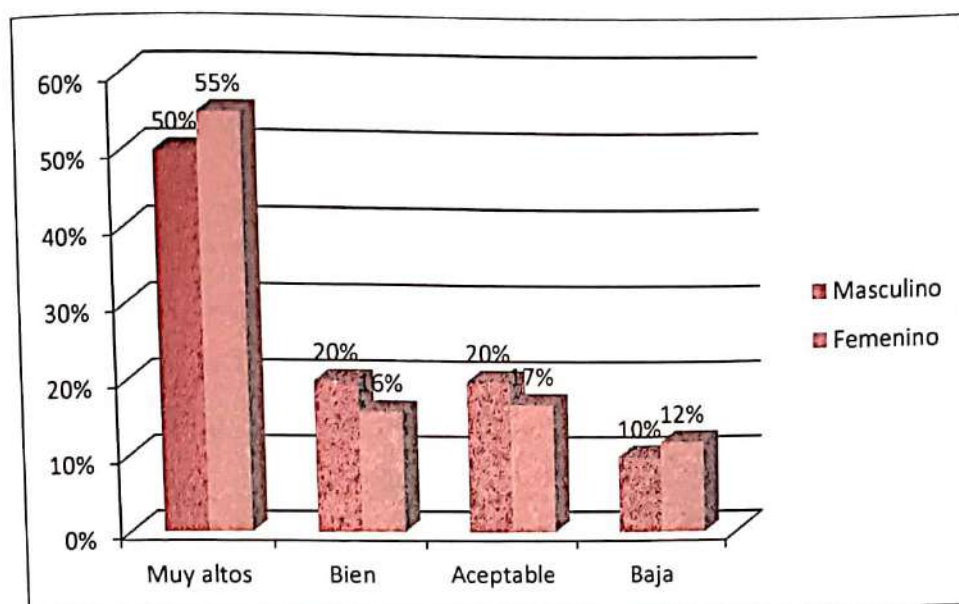
La pregunta #3 se enfoca sobre la calidad de los productos servidos, en el renglón masculino 8 personas respondieron que es alta 5 que es aceptable y 7 contestó que necesita mejorar. Mientras en el renglón femenino 3 contestaron que es alta, 5 que es aceptable y 6 que debe mejorar.

Tabla #3. Precios en relación a la calidad

	Masculino	Femenino
Muy altos	50%	55%
Bien	20%	16%
Aceptable	20%	17%
Baja	10%	12%

Fuente: Propia.

Gráfica #3. Precios en relación a la calidad



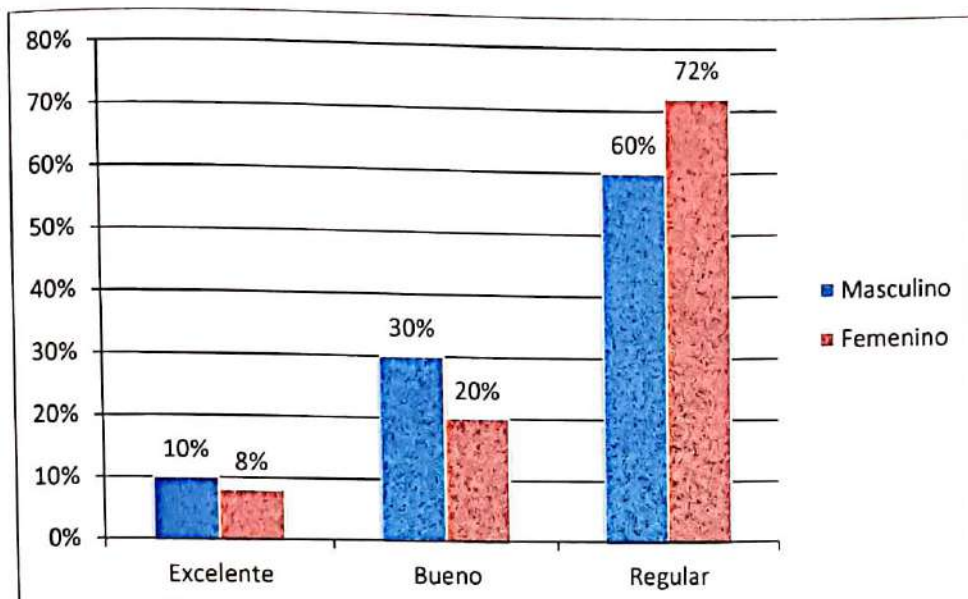
La pregunta # 4 trata sobre los precios en relación con la calidad del producto, las respuestas fueron las siguientes: en el renglón masculino, 10 personas contestaron que son muy altos, 4 contestaron que están bien, 4 encontraron que los precios son aceptables y 2 consideraron que son bajos. Mientras en el renglón femenino, 8 personas consideran que los precios son muy altos, 2 consideran que están bien, 2 consideran que son aceptables y 2 entienden que son bajos.

Tabla #4. Calidad del servicio

	Masculino	Femenino
Excelente	10%	8%
Bueno	30%	20%
Regular	60%	72%

Fuente: Propia.

Gráfico #4. Calidad del servicio



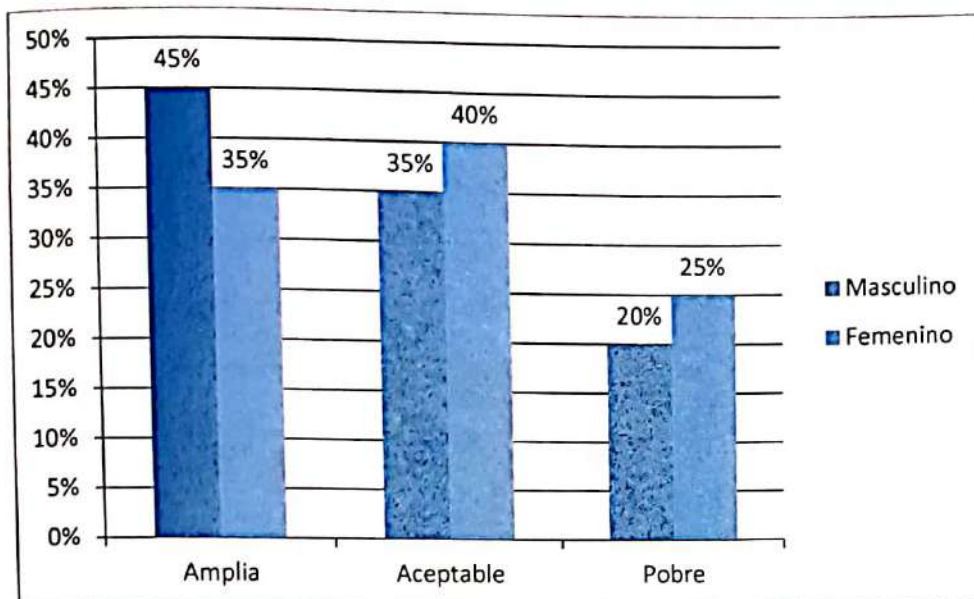
La pregunta # 5 está relacionada con la evaluación de la calidad del servicio y el resultado fue el siguiente: el el sector masculino 2 personas consideran que es excelente, 6 dicen que es bueno y 12 dicen que es regular. Mientras que en el sector femenino 1 considera que es excelente, 3 personas lo consideran bueno y 10 consideran que es regular.

Tabla #5. Cantidad en la oferta de alimentos y bebidas

CantidaD	Masculino	Femenino
Amplia	45%	35%
Aceptable	35%	40%
Pobre	20%	25%

Fuente: Propia.

Gráfica #5. Cantidad en la oferta de alimentos y bebidas



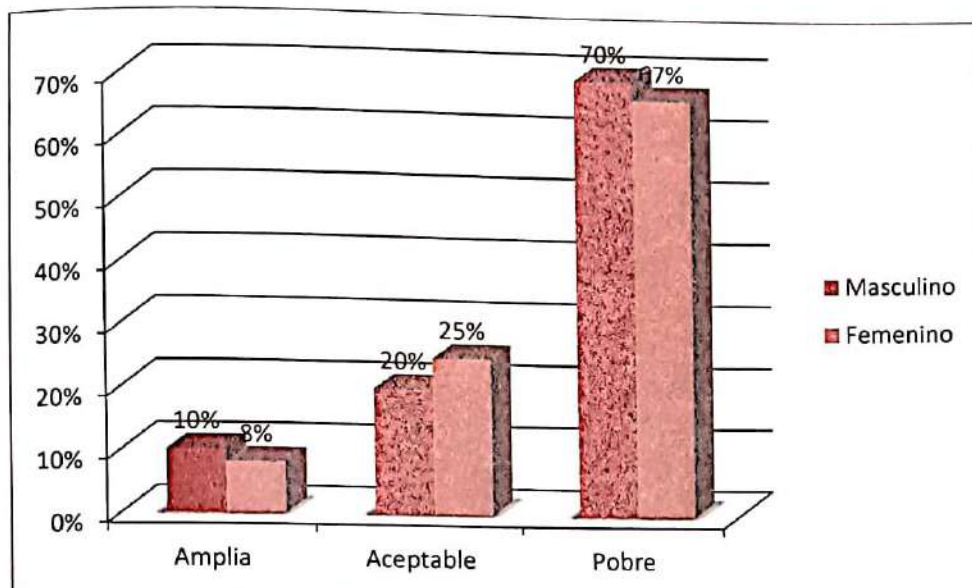
La pregunta # 6, hace referencia a la cantidad y variedad en la oferta de productos, se obtuvo el siguiente resultado: En cuanto a la cantidad en el renglón masculino 9 personas la consideran amplia, 7 consideran que es aceptable y 4 que es pobre. En cuanto a la variedad, en el mismo renglón masculino el resultado fue como sigue: 2 personas consideran que es amplia, 4 que es aceptable y 14 que es pobre. Mientras en el renglón femenino el resultado fue: 5 personas consideran que es amplia, 6 consideran que es aceptable y 3 consideran que es pobre. En cuanto a la variedad, en el renglón femenino 1 persona considero que es amplia, 4 consideraron que es aceptable y 9 consideraron que es pobre.

Tabla #6. Variedad en la oferta de alimentos y bebidas

variedad	Masculino	Femenino
Amplia	10%	8%
Aceptable	20%	25%
Pobre	70%	67%

Fuente: Propia.

Gráfico #6. Variedad en la oferta de alimentos y bebidas



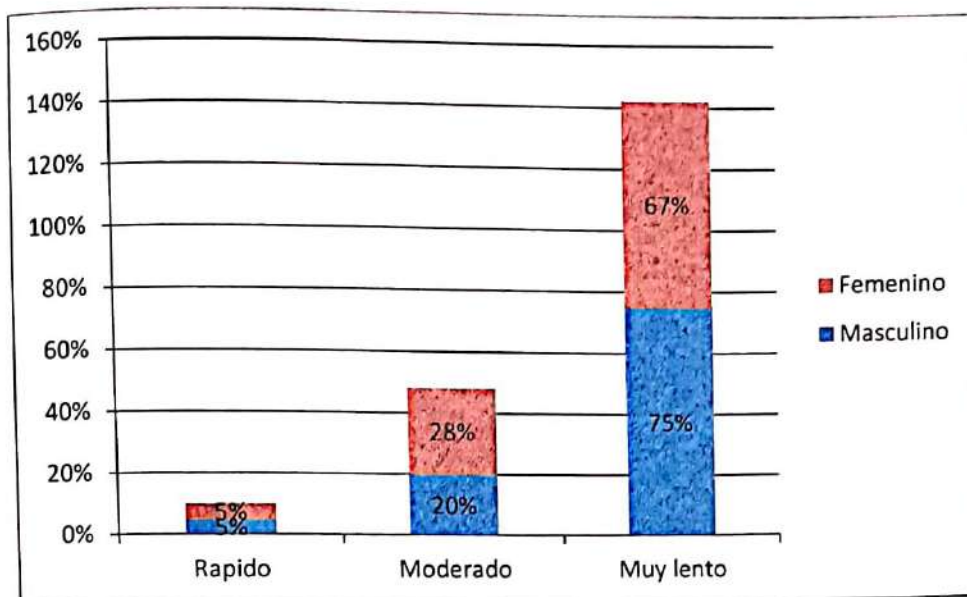
La pregunta # 7 está enfocada sobre el servicio y los resultados obtenidos fueron los siguientes: en el sector masculino 1 persona considero que es rápido, 4 consideraron que es moderado y 15 lo consideraron muy lento. Mientras que en el sector femenino 1 persona considero que era rápido, 4 consideraron que era moderado y 10 consideraron que era muy lento.

Tabla #7. Velocidad del servicio

	Masculino	Femenino
Rapido	5%	5%
Moderado	20%	28%
Muy lento	75%	67%

Fuente: Propia.

Gráfica #7. Velocidad del servicio



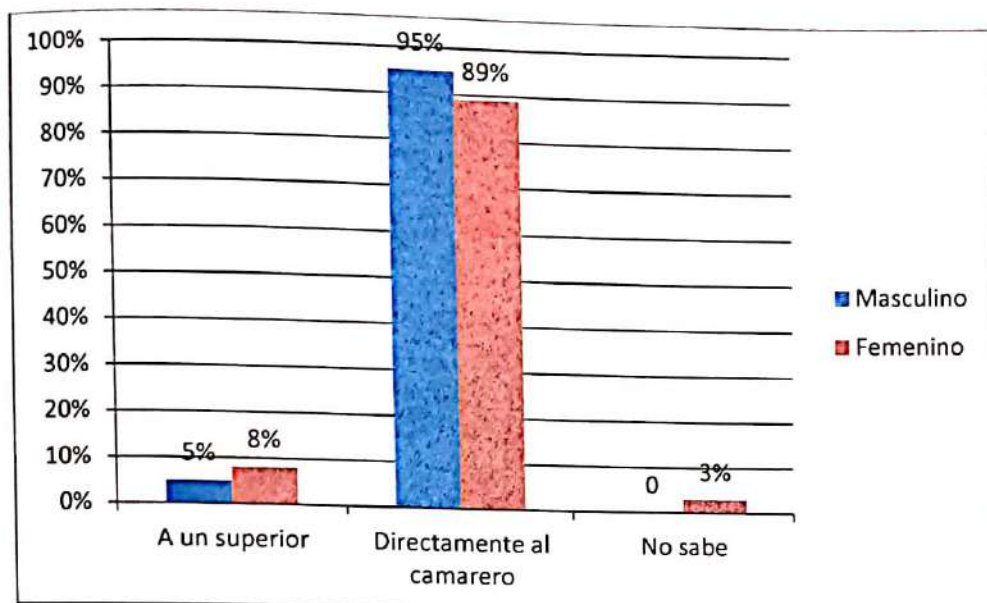
La pregunta # 8 Se refiere a las quejas y se obtuvo los siguientes resultados: En el renglón masculino 1 persona contestó que se dirige a un supervisor, 19 contestaron que se dirigen directamente al camarero y 0 no sabe. Mientras que en el sector femenino: 1 persona contestó que se dirige a un supervisor, 12 se dirigen directamente al camarero y 1 no sabe.

Tabla #8. Gestión de las quejas

	Masculino	Femenino
A un superior	5%	8%
Directamente al camarero	95%	89%
No sabe	-	3%

Fuente: Propia.

Gráfico #8. Gestión de las quejas



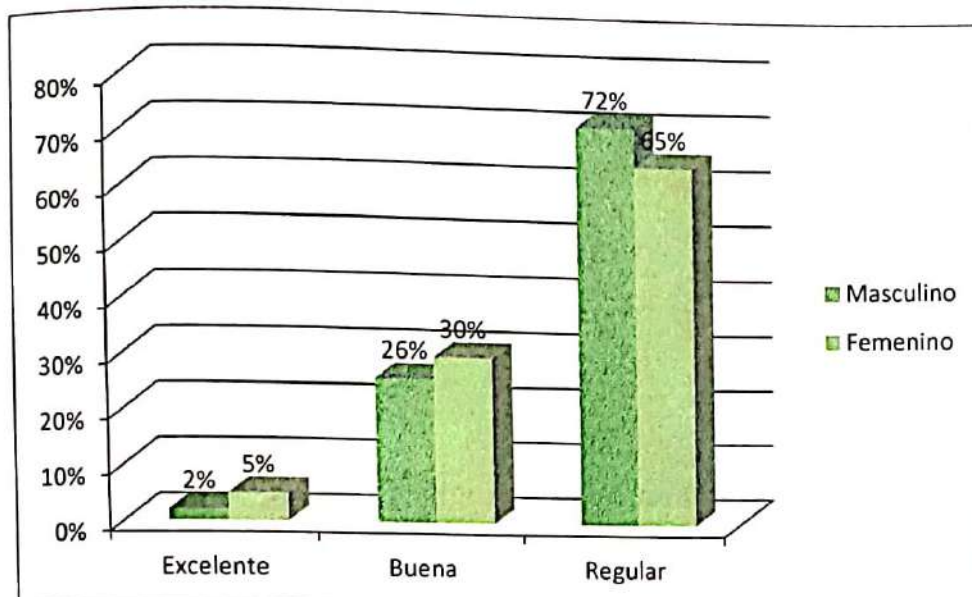
La pregunta #9 se relaciona con la evaluación de la gestión de A y B y los resultados obtenidos fueron como sigue: en el renglón masculino, 1 persona contestó que es excelente, 5 personas contestaron que es buena y 8 contestaron que es regular. Mientras que en el sector femenino, 1 persona contestó que es excelente, 4 personas contestaron que es buena y 9 contestaron que es regular.

Tabla #9. Gestión de A y B

	Masculino	Femenino
Excelente	2%	5%
Buena	26%	30%
Regular	72%	65%

Fuente: Propia.

Gráfica #9. Gestión de A y B

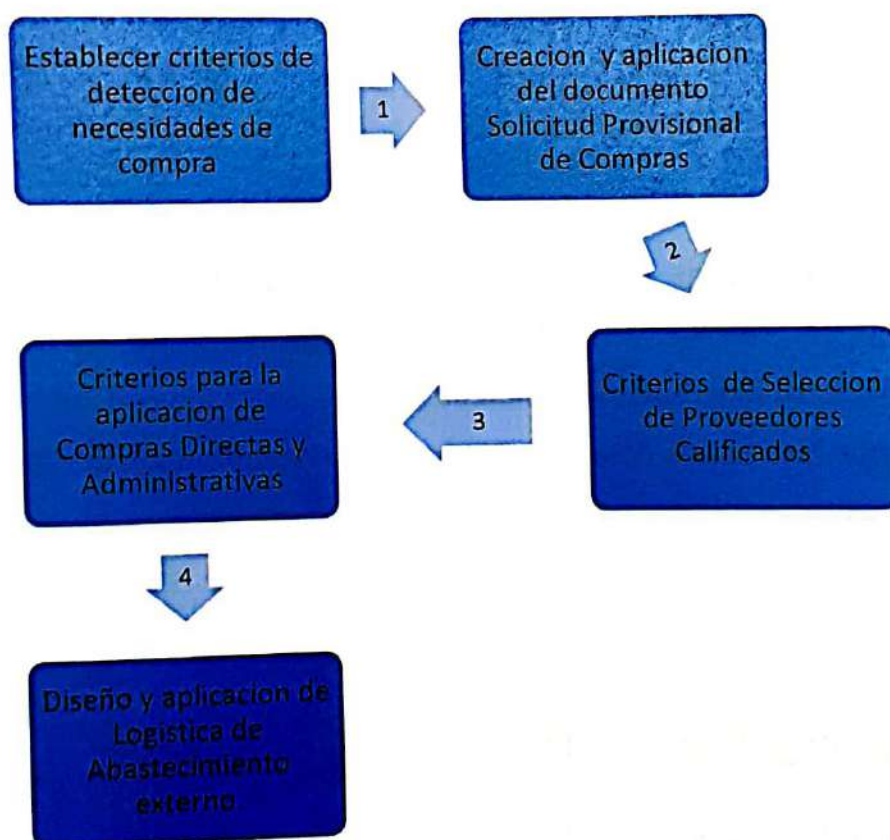


3.2 FORMULACION DE UN PROCESO INTERNO DE GESTION ADMINISTRATIVA DEL CLUB DEL BANCO CENTRAL

Tomando como punto de partida los resultados obtenidos en la investigación se formula la siguiente propuesta.

3.2.1. FUNCION COMPRAS

Figura #10: Flujograma Administrativo de la Funcion Compras



Fuente: Propia

1) Detección de necesidades de compras:

La

formulación de pronósticos (forecast) de compras está sujeta a las actividades recreacionales de los socios y allegados, y a la celebración de eventos especiales. El éxito de uno y otro va a depender de las siguientes variables

- 1) Los fenómenos atmosféricos.
- 2) La dinámica de la economía local
- 3) Fechas especiales (días de los enamorados, de la secretaria, de la madre o del padre; juegos inter-bancarios; aniversarios; navidad).

Cada actividad se somete al Proceso Administrativo, teniendo su expresión en los presupuestos

Recientemente en el Club del banco Central se ha adoptado una disposición que obliga a los usuarios a usar los bienes producidos y servicios de A & B.

Esto implica el uso de instrumentos de medición que faciliten la determinación de necesidades de compra. Este instrumento es la estandarización de compras. Los establecimientos gastronómicos con altos niveles de organización aplican con mucha precisión estos estándares. El uso de esta herramienta se hace funcional cuando el empleado o colaborador tiene la idoneidad requerida.

2) Creación y Aplicación de la Solicitud Provisional de Compras

Punto de partida para todas las compras. Se inicia en el almacén tomando los stocks como justificación estadística para la solicitud. La implementación de este documento implica la centralización original de las compras en el almacén.

3Criterios de selección de proveedores Calificados

El carácter selectivo en calidad de los productos e ingredientes utilizados en la cocina obliga a tener uno o dos proveedores calificados, seleccionados atendiendo al cumplimiento de los siguientes factores:

- a) Las pruebas de rendimiento y del menú aplicada a cada una de las materia prima e ingredientes utilizados en la cocina y bares, va a determinar las características organolépticas de los productos a comprar. Por tanto, el proveedor debe cumplir con las características organolépticas que definen el estándar de compras
- b) Las condiciones de compras : garantía de entrega, puestas en nuestros almacenes, crédito o al contado
- c) La solvencia financiera y moral de nuestros proveedores. En este caso se requiere que el proveedor tenga coherencia en su vida pública y privada

4Criterios para la aplicación de Compras Directas y Administrativas

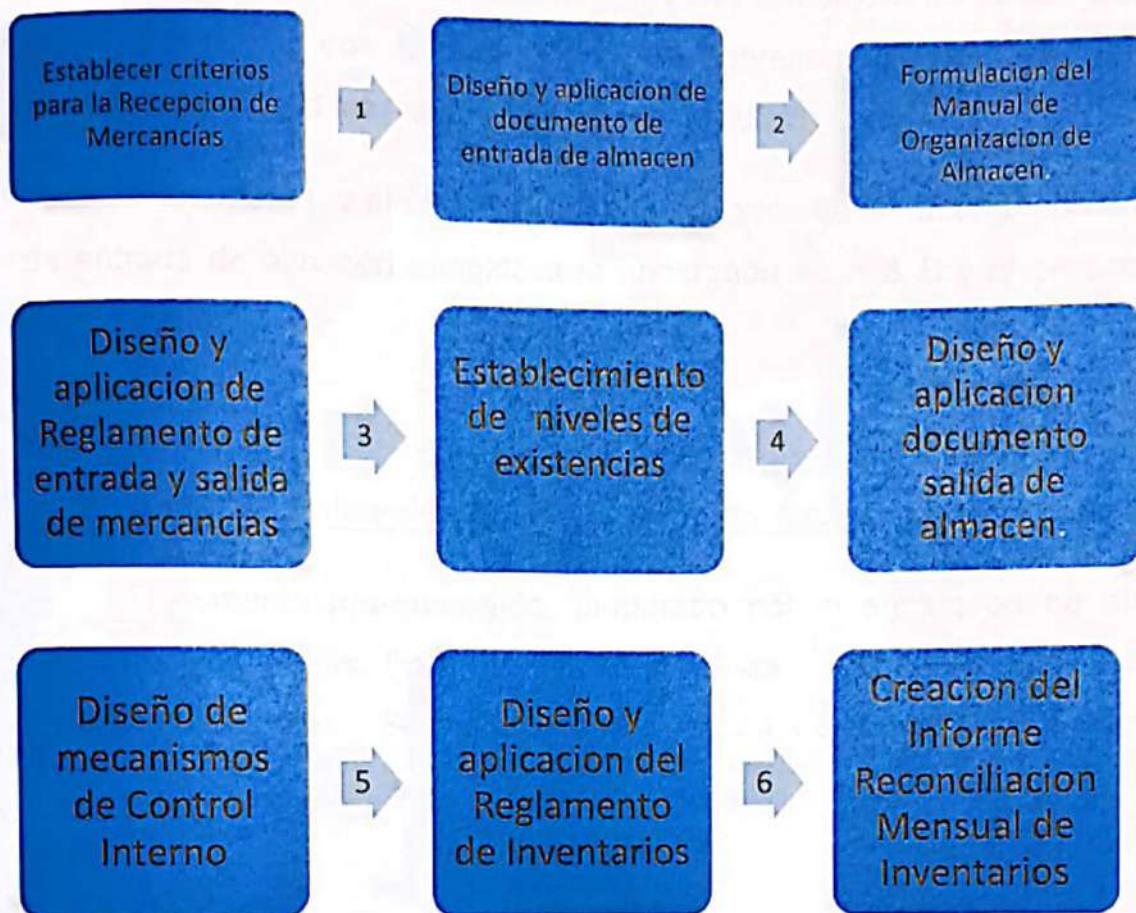
- a) En todo establecimiento gastronómico se compran artículos que por su carácter novedoso o la urgencia en su uso, se hace necesario visitar los proveedores con dinero en efectivo. En la mayoría de los casos, esos artículos no pasan físicamente por el almacén, sino que van directamente al usuario. De ahí el nombre de compras directas. Ese tipo de compras debe reducirse al mínimo. Y cuando sea necesario, hay que atender al carácter novedoso que demanda el tipo de evento a organizar.
- b) Las compras administrativas pueden obedecer al criterio de
 - Comprar en conjunto a un solo proveedor, atendiendo a la facilidad de abastecimiento; aunque los precios sean un poco alto.
 - Comprar a diferentes proveedores atendiendo a los precios bajos; aunque el abastecimiento sea más lento.

5Diseño y aplicación de Logística de Abastecimiento externo.

- a) Programar los días de visitas de ejecutivos de ventas de los proveedores
- b) Programar los días de recepción de mercancías, atendiendo a la naturaleza de los productos.
- c) Programar el día en que el comprador sale a la calle a las compras directas.
- d) Preparación de informes diarios y mensuales de compras

3.2.2. FUNCION RECEPCION Y ALMACEN

Figura #11: Flujograma operativo – administrativo de la función Almacén



Fuente: Propia

1) Establecer criterios para la Recepción de mercancías

Toda la mercancía debe ser recibida por una comisión de recepción compuesta por

- El encargado de almacén,
- Quien haga las funciones de compras,
- Un empleado de contabilidad, y
- Un representante del área donde el producto será utilizado

Con esto se procura una mayor transparencia operativa y administrativa en la función compras.

Todos los representantes deben tener conocimiento básico sobre lo que están recibiendo; con la excepción del representante del área usuaria, que conoce a cabalidad las características del producto.

Diariamente, y al final de mes el encargado de almacén prepara un informe de entrada de almacén, dirigido a la encargada de A & B y al departamento de Contabilidad.

2) Diseño y Aplicación del documento de Entrada de Almacén

Documento pre-numerado, preparado por el encargado de almacén en original y dos copias. Para su llenado se utiliza como documento de origen las facturas o conduce. Se adiciona la información del departamento solicitante.

3) Formulación del Manual de Organización de Almacén

Debe contener las siguientes informaciones:

- a) Clasificación de almacenes
- b) Sus características técnicas
- c) Su forma de organización
- d) Sus procedimientos de entradas y salidas de almacén
- e) Sus procedimientos de manejo de mercancías.
- f) Personal calificado para trabajar en almacén.

4) Diseño y Aplicación del Reglamento de Entrada y Salida de Almacén

Siendo los almacenes las unidades que manejan y custodian una alta proporción del capital de trabajo en forma de inventario, se hace necesario reglamentar la entrada y salida de las partidas dadas en custodia. De aquí que se debe establecer:

- a) Un protocolo que rija la recepción de mercancías.
- b) Establecer las características de los productos a recibir
- c) Un protocolo que rija la salida de almacén.

5) Establecimiento de niveles de Existencias

- a) Fijar unos niveles máximos
- b) Fijar unos niveles mínimos
- c) Fijar los niveles de stocks.

6) Diseño y aplicación del documento de Salida de Almacén

Este documento permite cargar a la cuenta de cada punto de producción y ventas los productos sacados de almacén.

Se prepara tomando las informaciones de la Requisición de Almacén como documento de origen. Esta requisición es generada por los encargados de puntos de ventas y producción.

La copia de la salida de almacén que se distribuye al sector peticionario no contiene informaciones de valores financieros.

7) Diseño de Mecanismos de Control Interno

- a) Prohibir la entrada al almacén a personas no autorizadas.
- b) Implementar la tarjeta de meat tag
- c) Implementar la tarjeta bin card
- d) Implementar la tarjeta de control de existencia
- e) Implementar los informes diario de entrada y salida de almacén, dirigidos al encargado(a) de A & B y al departamento de contabilidad.
- f) Hacer los registros de operaciones actualizadas en la tarjeta control de existencias.

8) Diseño y Aplicación del Reglamento de Inventario

- a) Realizar conteo físico previo
- b) Tratar de que las áreas de producción y puntos de ventas tengan el mínimo de existencia al momento de realizar el inventario físico mensual.
- c) Observar el cumplimiento de las normativas técnicas de almacenamiento
- d) Aplicar las técnicas conocidas para la realización de inventario.

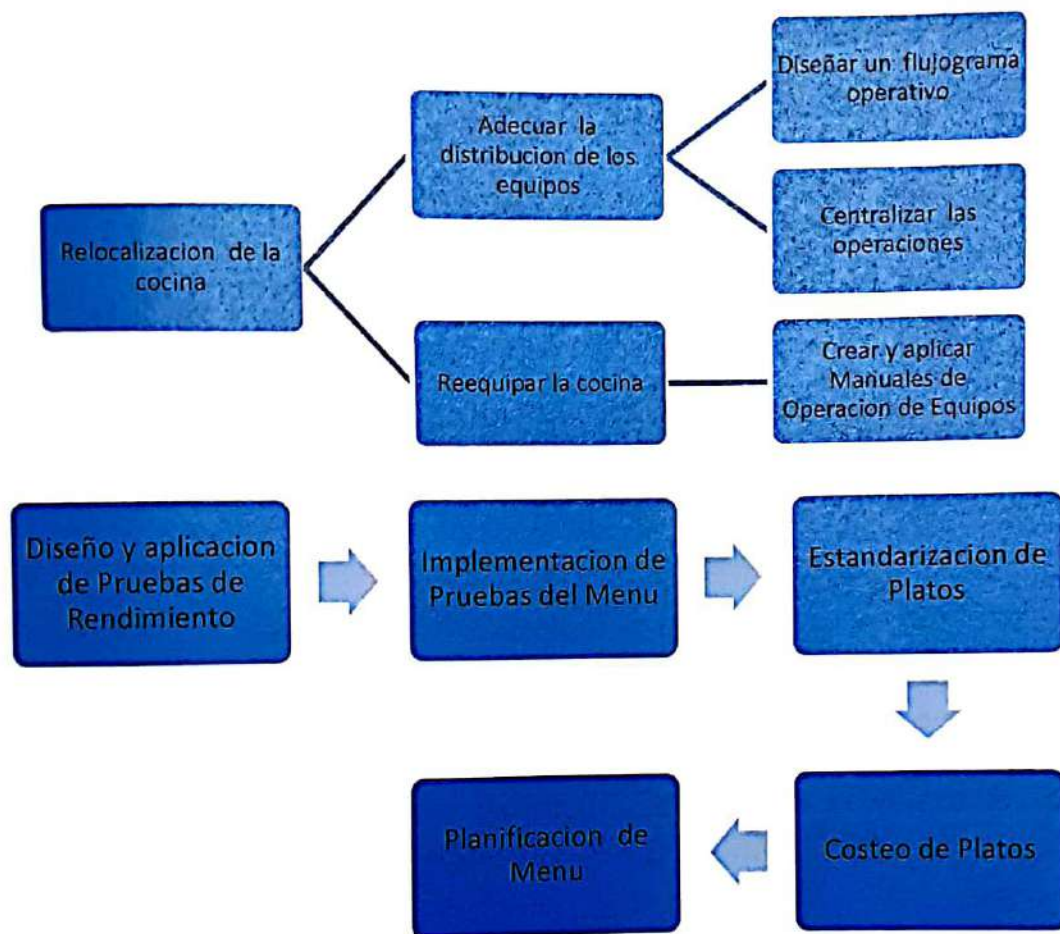
9) Preparación de Informe "Reconciliación Mensual de Inventarios"

Este documento lo prepara el departamento de contabilidad, tomando las informaciones de:

- a) El Informe mensual las compras
- b) El informe mensual de salida de almacén
- c) La aplicación de cuentas Internas (Alimentos y Bebidas, Administración)
- d) Los informes de cocina y puntos de ventas sobre decomisos, mermas, transferencias, comidas para empleados del club.

3.2.3 FUNCION PRODUCCION

Figura #12: Propuesta para la Modernización del área de producción de comidas



Fuente: Propia

1) Relocalización de la Cocina

En estos momentos la cocina prácticamente colinda con el ensanche Los Jardines del Sur. Sus olores causan molestias a sus residentes. Se propone relocalizar la cocina hacia la parte que colinda con la avenida Núñez de Cáceres. Con la relocalización se hace necesario adoptar las siguientes medidas:

Tabla # 10

Reequipar la cocina	Adecuar la distribución de los equipos
crear y aplicar manuales de operación de los equipos	Diseñar un flujo grama operativo de cocina.
entrenar al personal en su uso, a partir de los manuales existentes	A partir del anterior flujo grama organizar la cocina para que opere en economía de escala.
	Centralizar las operaciones de producción en una sola cocina.

2) Diseño y Aplicación de las Pruebas de Rendimiento

Trabajo ejecutado por el Chef ejecutivo con la asistencia de un experto en costos de A & B del departamento de Contabilidad, que es quien diseña el documento y registra las operaciones. Esta prueba es importante porque

- Discrimina la parte aprovechable y no aprovechable de un producto.
- Establece costos reales por partida discriminada.
- Entre tres o más productos, identifica el que reúne las condiciones del estándar de calidad requerida por el establecimiento

3) Implementación de Pruebas de menú

A partir de la prueba de rendimiento, el chef ejecutivo, utilizando los diferentes métodos de cocción, hace las pruebas necesarias, hasta que el producto tiene las características organolépticas requeridas por el estándar de calidad a ofertar.

4) Estandarización de platos

Adicional a las características organolépticas del producto, el chef ejecutivo define la decoración, el aspecto y la forma de presentación del plato, así como también cualquier aditamento a contener en el plato.

5) Costeo de Platos

Realizada la prueba de rendimiento, la prueba del menú, y la estandarización del plato; el experto en costos de A & B del departamento de Contabilidad y el Chef Ejecutivo se ponen de acuerdo para preparar la Receta Estándar, que tienen tres finalidades:

- a) Establecer costos
- b) Establecer formas de preparación y métodos de cocción.
- c) Establecer factores de costos

La receta estándar es el instrumento de control por excelencia en la cocina.

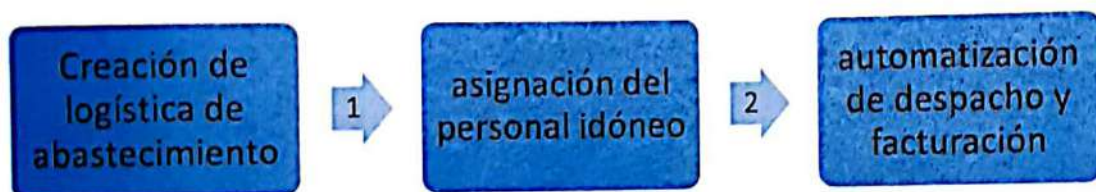
6) Planificación del menú

El encargado de A & B utiliza la receta estándar como instrumento de medición para los fines de cálculo de eventos especiales que conllevan preparación de comidas y el servicio de bebidas. Es por esta razón que la receta estándar se convierte en un instrumento eficaz para la planificación del menú que

es la herramienta administrativa ideal para realizar negociaciones exitosas a favor de la gerencia. Representa una actividad muy compleja, por la gran variedad que conlleva, puesto que se deben tomar en cuenta múltiples factores tales como: los gustos de los clientes y otros que se suman para la elaboración de un plato, como es la materia prima, el equipamiento necesario y el personal disponible, los costos generales y los precios.

3.2.4 Propuesta para la Agilización y Modernización de Puntos de ventas

Figura #13: Agilización y modernización de puntos de ventas



Fuente: propia

1) Creación de Logística de Abastecimiento

- a) Almacén con adecuados niveles de existencias
- b) Que el almacén disponga de productos demandados por el público
- c) Disponer de medios de transportación adecuados
- d) Que el almacén establezca horarios de despacho de mercancías.
- e) Que la Oficina de A & B fije una cuota de abastecimiento a cada punto de ventas
- f) Diseñar políticas de reabastecimiento ágiles

2) Asignación del Personal idóneo

- a) Definir el perfil de los puestos cajeros y despachadores
- b) Designar el personal que cumpla con los perfiles requeridos

3) Automatización de despacho y facturación

En la actualidad la facturación se hace a mano, factor este que retrasa el despacho de pedidos de clientes

Se hace necesario implementar un sistema automatizado interconectado al departamento de contabilidad del Club, y a la Dirección de Recursos Humanos de la torre principal. Para ello se debe contratar una empresa especializada en las instalaciones de puntos de ventas automatizados para bares y restaurantes, (ver anexo No. 5)

3.2.5. Diseño de estándares de servicio

Figura # 14: Ciclos de estándares de servicio.



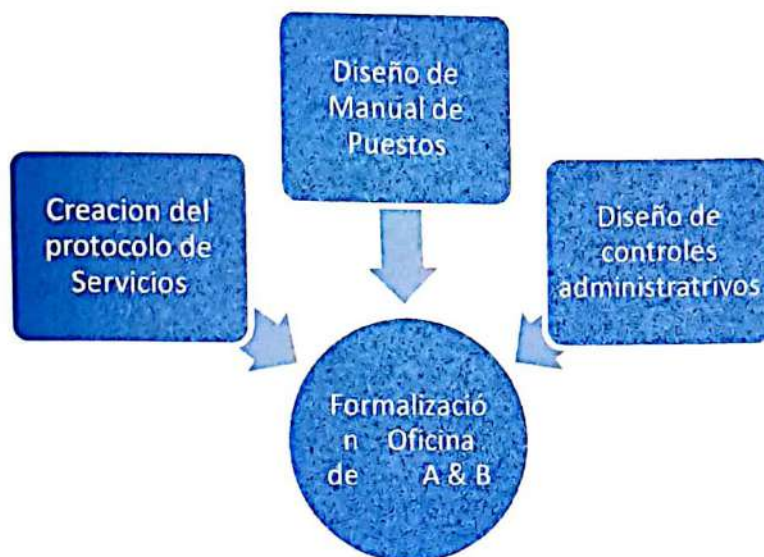
Fuente: propia

El protocolo de servicio en A & B está definido por la entrada del cliente o usuario: a los 30 segundos debe ser avistado por el camarero, quien lo conducirá a la mesa preferida, cumpliendo los siguientes pasos

- 1) El camarero, siempre con su instrumental de trabajo, presenta, según el protocolo, la carta o menú, retirándose por varios minutos para dar tiempo a que el cliente delibere su pedido
- 2) Tan pronto el camarero observa que el cliente principal cerró la carta o menú, se acerca para la toma de comanda, siempre atendiendo al protocolo establecido.
- 3) Tomada la comanda el camarero se dirige al centro de preparación de comidas y bebidas. Cada género alimenticio tiene un tiempo establecido para la salida. En el caso de las bebidas se establece un máximo de cinco minutos a partir de la colocación de la comanda. Cumplido ese tiempo y con las bebidas y /o alimentos preparados se procede a
- 4) Colocar las comidas y bebidas en la mesa, siempre atendiendo al protocolo establecido.
- 5) Cuando el cliente solicita la cuenta o factura al camarero, este se dirige al punto de venta para iniciar el proceso de liquidación de cuentas.

3.2.6 Formalización de la Oficina de A & B

Figura #15: Herramientas administrativas para la oficina de A y B



Fuente: propia

La formalización de la Oficina de A & B conlleva el diseño y aplicación de manera simultánea de las siguientes herramientas administrativas:

- Formulación del Manual de Puestos de A & B
- Creación del Reglamento protocolar de servicios
- Diseño y aplicación de Controles administrativos.

El Manual de puestos va a definir los puestos perfiles, adecuar los instrumentos de Reclutamiento y Selección, establecer políticas de inducción, adoptar políticas de evaluación, y dotar a la unidad de A & B de un sistema de administración de salarios justo.

Creación del reglamento protocolar de servicios alcanza desde el servicio ordinario en bares y restaurantes, hasta el servicio en eventos especiales, como bodas, cumpleaños, fiestas etc.

CONCLUSIONES

La administración de Alimentos y Bebidas en un Club recreativo conjuga simultáneamente las actividades de producción y servicio a una clientela, que por demás, son los exigentes socios. Esto obliga a disponer de inventarios de materia prima e ingredientes suficientes y de los Recursos Humanos con una adecuada idoneidad capaces preparar platillos de calidad, servidos con esmero y las correctas técnicas

La administración eficiente y eficaz de los alimentos y bebidas consiste en tres elementos claves: conocimiento, coordinación y Control. Estas cualidades acompañan al Gerente exitoso en sus tareas de vigilar, analizar, planificar y controlar los Costos operativos y la buena marcha de la estructura organizacional como plataforma para una buena Gestión.

La gestión administrativa se relaciona directamente con el seguimiento continuo y sistemático del cumplimiento de los objetivos, le imprime fortaleza al proceso administrativo, especialmente a los controles internos que procuran lograr efectividad y productividad en sus actividades

En los Clubes recreativos estudiados se planea en la Junta Directiva. Se organiza en la unidad llamada "Administración" o "Gobernación", mientras que la ejecución y control se asigna a la unidad de A & B, que en el caso del Club del Banco Central no se encuentra en el organigrama, porque carecen de Manuales de Normas y Procedimientos, y de los estándares requeridos mundialmente, por lo que su oficina no está formalizada oficialmente.

Los clubes recreativos gubernamentales reflejan debilidades operativo-administrativas en la gestión de sus unidades de comida y bebidas; unos más y otros menos, definidos por la aplicación de prácticas, procesos y procedimientos inadecuados en la producción de bienes y servicios de alimentos y bebidas. El Club del Banco Central carga con las mayores carencias, porque no dispone de

los estándares requeridos mundialmente, ni de Manuales de Normas y Procedimientos. Todo ello implica que la Oficina de A & B al no estar formalizada oficialmente no aparezca en el Organigrama.

RECOMENDACIONES

- 1) Reubicar la cocina, dotándola de equipos nuevos
- 2) Diseñar un flujograma operativo de cocina que permita incrementar la productividad
- 3) Diseñar el Manual de Normas y Procedimientos de A & B para que:
 - a) Exista una descripción de puestos que delimite y defina las funciones
 - b) Defina y delimite la gestión de compras y almacenes.
 - c) Se identifique el protocolo de servicio
 - d) Se agilice la prestación de servicios
- 4) Implementar un sistema de Control de Costos, y la presentación de informes periódicos
- 5) Modernizar los puntos de ventas, dotándoles de equipos de control y facturación ágiles.
- 6) Formalizar la Oficina de A & B y su integración al organigrama
- 7) Creación de una unidad de eventos, adjunta a la Oficina de A & B.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS DE TEXTOS

Araluche Lelandia, María del Mar. Empresa de restauración alimenticia: Un sistema de gestión global.

Aranda Hipólito, Ángel M. Delgado Estirado, Luis Miguel. De Juan Alonso, José María. (2010). Turismo. Una visión Global. Thompson Reuter. Editora Aranzadi. España.

Beltrán, Jaramillo. (2005). Indicadores de gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad. 2da ed. 3R editores. Bogotá.

Berghe Romero, E. (2005). Gestión y gerencia empresariales aplicada al siglo XXI. Eco e. Bogotá.

Calero García, Francis. Y otros. (2007). Contabilidad de la Empresa Turística. Edit. Mc Graw Hill. Madrid. España.

Casanova Rochas, Cristóbal. Y otros. (2008). Organización y gestión e Empresas Turísticas. Editora Paraninfo. España.

Castillo, Aponte. (2007). Administración de personal. (2da ed.). Eco e. Ediciones XIV. Bogotá.

Chiavenato, Idalberto. (2006). Administración. Procesos Operativos. Mc Graw Hill.

Cuevas Vásquez, Eduardo Altagracia. (2012). Manual de Contraloría de Costos. Inédito. Santo Domingo. R. D.

Escoto, Abreu. (2005). Gestión Humana. Editora Amigo del Hogar.

Franco López, Armando. (2004). Administración de la Empresa Restaurantera. Trilla. México.

Franklin, Enrique Benjamín. (2007). Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio. 2da ed. Pearson Education. México.

Gallego, Jesús Felipe. (2001). Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Restaurantes y Bares. 1era ed. Ed. Paraninfo S.A. España.

Gallego, Jesús Felipe. (2010). Gestión de Alimentos y Bebidas. Edit. Paraninfo.

Gráficos Mármol Sl. (2007). Turismo Hotelería y Restaurante. Lexus Editores. Impreso y encuadernado por I Mármol Sl. Barcelona. España.

Gray. William S. y Ligouri. Salvatore. (2006). Hoteles y Moteles: Administración y funcionamiento.

Guevara, María Teresa. Gerencia de servicios Psicológicos: Una estrategia para la formación de programas. Universidad Central de Venezuela. Reimpresión 2005.Ed. Torino. Venezuela.

Harold, Koontz. Heinz Weihrich. Mark, Cannice. (2008). Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. (3ra edic.). Mc Graw Hill. Edición Milenaria.

Heizer, Jay y Render, Barry. (2004). Principios de Administración de Operaciones. 6ta ed. Pearson Education. México.

Lara Martínez Lazcano, Jorge. (2004). Dirección de Alimentos y Bebidas en Hoteles. Limusa. México.

Mestres Soler, Juan R. (2003). Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Ediciones 2000.Barcelona.

Ramírez Cavassa, Cesar. ((2006). Administración de Empresas Turísticas: Nuevas Estrategias. (2da. Edic.). Trillas. México.

Ramírez Cavassa, Cesar. (2007). Gestión Administrativa para Empresas Turísticas. (3ra, Edic.). Trillas. México.

Ramírez Padilla, David Noel. (2008). Contabilidad Administrativa. (8va Edic.). Mc Graw Hill.

Ramos Martin, Fernando/ González Puga, Antonio. Administración de Alimentos y Bebidas. CECSA. México.

Silva Duarte, Jorge Enrique. (2008). Emprendedor, Crea tu propia Empresa.

Storner, James. Freeman, R. Edward. Gilbert jr, Daniel R. (2006). Administración. (6ta. Edic.). Pearson. Prentice. Hall.

Uma Joan Ma. Amat. (2000). Control de Gestión: Perspectiva de Dirección. (5ta). Gestión 2000. Barcelona

SITIOS WEB

- 1-www.monografia.com/...gubernamentales/organizaciones-no-gubernamentales.shtml.
- 2-porqui.net-portal de turismo hotelería. www.porqui.net
- 3-<http://www.invermarg.org.co/redcostera/invernar>.manual de proceso y procedimiento invernar.
- 4-[www.softonic.com/s/gestión administrativa](http://www.softonic.com/s/gestión%20administrativa). Clubes
- 5-[http://en.wikipedia.org/wiki/category: private club](http://en.wikipedia.org/wiki/category:private%20club).
- 6-[http://.thefreesiccionary.com/dict.asp?word=country+club](http://thefreesiccionary.com/dict.asp?word=country+club)
- 7-[www.navactiva.com/.../diferencia –entre proceso-y-procedimiento_16961](http://www.navactiva.com/.../diferencia%20entre%20proceso%20y%20procedimiento).
- 8-<http://knol.google.com>.
- 9-[http://es.scribd.com/doc/gestión Aybi](http://es.scribd.com/doc/gestión%20Aybi).
- 10-hollinkfiles.com
- 11-[http://departamento de AyB.blogspot.com](http://departamento%20de%20AyB.blogspot.com)
- 12-<http://knol.google.com/k/foodandbeverages>. Department.
- 13-[ProcesosAdministrativos.Elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/proceso administrativo](http://Elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/proceso_administrativo).
- 14-[www/aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_proceso_administrativ](http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_proceso_administrativo)
- 15-proceso de negocio- wikipedia, la enciclopedia libre.
- 16-Gestion por procesos- you tube
- 17-es.thefreedictionary.com
- 18-[Boletin turístico.com](http://Boletin_turístico.com)
- 19-promonegocio.net.
- 20- Revista. Gestión de restaurante.com.
- 21- Book google. Com
- 22- Riconuniversitario.blogspot.com

- 23- turismo para todos.org.ar/libros: servicios gastronomía. Pdf.
- 24-utntyh.com/wp/organigrama.
- 25-wwwstidshare.net7mianacri7gestionadva./2011.
- 26- gestiopolis.Com/ administración-estrategica-2/evolución.
- 27- http//. Gerenciacarua.com/archivo/2010/4/11.evolucion de la administración.
- 28- eumed.net>contribuciones a la economía
- 29- Aves.edu.co
- 30- quality concepts.net.Recursos Humanos en Hostelería
- 31/ biblioteca virtual. Luis Ángel Aranzo.la planeación.banrepcultural.org.
- 32/ http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bits/tream.

ANEXOS

ANEXO #1: ANTEPROYECTO

UNIVERSIDAD APEC



ESCUELA DE GRADUADOS

**ANTEPROYECTO DE TESIS PARA OPTAR POR EL TITULO DE
MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD.**

**“Formulación de un proceso interno de Gestión
Administrativa en la División de Alimentos y Bebidas de un
club social y recreativo: Caso Club del Banco Central.
Año 2013”**

Sustentante:

Ana María Aguavivas Vargas

2010-2347

Asesora:

Dra. Edda Freites

Santo Domingo, D.N.

Enero 2013

INDICE:

	pag.
1- Título y Planteamiento del problema	3
2- Objetivos.....	5
2.1 Objetivo general.....	5
2.2 Objetivos específicos.....	5
3- Justificación.....	5
3- Marco de Referencia.....	6
3.1 Marco Teórico.....	6
3.2 Marco conceptual.....	6
4- Metodología.....	8
4.1 Investigación Documental.....	8
4.1.1 Primaria.....	8
4.1.2 Secundaria.....	8
4.2 Método Exploratorio.....	8
4.3 Método Analítico.....	8
5- Índice Tentativo.....	8
6- Bibliografía preliminar.....	10
5.1 Textos.....	10
5.2 Sitios Web.....	11

TEMA:

“Formulación De un proceso interno de gestión administrativa en Alimentos y Bebidas y su aplicación en un club social y recreativo. Caso Club del Banco Central. Año 2013”.

PLANTEAMIENTO

Formular un proceso interno de Gestión administrativa es establecer normas y reglas con claridad y exactitud para desarrollar los aspectos necesarios en el desempeño de una unidad específica de la empresa.

El proceso administrativo está conformado por funciones básicas: planeación, organización, dirección y control, las que deberán aplicarse sistemáticamente, para obtener resultados favorables.

Los clubes sociales y recreativos como todo tipo de negocio, necesitan ser gestionados con características administrativas, cuyos resultados representen beneficios para los socios.

El tema elegido esta dirigido a organizar la división de alimentos y bebidas que opera en los clubes sociales y recreativos, especialmente en el club del Banco Central; para que estén en capacidad de ofrecer productos y servicios con alta calidad.

Esta investigación está relacionada con la formación profesional y la aplicación de los procesos y procedimientos a seguir en las áreas que componen la División de Alimentos y Bebidas.

Muchas de las empresas, tanto privadas como gubernamentales, han mostrado interés en facilitar a sus empleados entretenimiento y diversión de manera sana y económica, por lo que han creado los clubes para la práctica de deportes y la celebración de fiestas y eventos especiales.

Se ha observado que existe una ausencia de gestión adecuada en los clubes sociales y recreativos y en muchos casos no se tiene idea de los estándares administrativos, tanto en la oferta de servicio como en el manejo del personal.

El club del Banco Central al igual que los demás clubes posee instalaciones para la práctica de deportes, gimnasio, amplias áreas verdes con jardines, salas de reuniones y facilidades de alimentos y bebidas. Para el manejo de estas propiedades, el organismo propietario establece su estructura organizativa, formada por una junta directiva, que a su vez nombra un administrador o gobernador del club y este a su vez propone a la junta, el nombramiento del personal administrativo y operativo. Las actividades recreativas y de producción de alimentos y bebidas, son planificadas por la junta directiva, quien lo remite a la gobernación para fines de programación.

Se ha observado que existe un manejo inadecuado de los procesos relacionados con la producción y servicios de alimentos y bebidas, en el club del Banco Central, por lo que es preciso investigar cuales son las causas que hacen que la división de Alimentos y Bebidas no funcione de manera optima.

Ante el problema que se plantea, se formulan las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Tiene claro el personal directivo, el concepto de administración de empresas?
- 2.- ¿Existe a nivel de la junta directiva, el conocimiento de la gestión administrativa?
- 3.- ¿Son adecuados los procesos administrativos, implementados en el club?
- 4.- ¿Conocen los directivos los pasos de la administración, para llevar a cabo una buena gestión?
- 5.- ¿Se aplican los procesos de gestión de manera correcta?
- 6.- ¿Existen documentos operativos?
- 7.- ¿Existe un manual que reglamente el cumplimiento en las operaciones de la gestión administrativa?
- 8.- ¿Está bien definida la División de Alimentos y Bebidas?
- 9.- ¿Se están colocando en los puestos a personas preparadas para esa función?
- 10.- ¿Tienen los empleados la preparación académica adecuada?
- 11.- ¿Se establecen planes de acción como instrumentos de programación y control?

2- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1 OBJETIVO GENERAL

"Formular un proceso interno de gestión administrativa en la División de Alimentos y Bebidas para ser aplicada en el Club social y recreativo del Banco Central"

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.- Investigar el grado de conocimiento del personal directivo, sobre la administración de clubes.**
- 2.- Determinar la importancia que tiene para la junta directiva, la gestión administrativa.**
- 3.- Examinar el grado de funcionalidad que tienen los procesos administrativos implementados en el club.**
- 4.- Descubrir las verdaderas razones que impiden una buena gestión**
- 5.- Identificar cuáles son los documentos operativos que se aplican en el club.**
- 6.- Investigar si existe un reglamento para el cumplimiento de las operaciones de gestión administrativa en el club del Banco Central.**
- 7.- Analizar la estructura organizativa de la División de Alimentos y Bebidas que existe en el club.**
- 8.- Descubrir el grado de conocimiento del puesto que tienen los empleados.**
- 9.- Indagar sobre si ejecutan planes de acción como instrumentos de programación y control.**

3- JUSTIFICACION

En el año 2011, llevamos acabo una investigación sobre los clubes sociales y recreativos gubernamentales, fundamentada en los procesos operativos y administrativos de la unidad de alimentos y bebidas y motivada por la baja calidad de los servicios ofrecidos en los mismos. Como resultado de esta investigación, quedo demostrada la necesidad de implementar un sistema de

gestión administrativa que lleve a la estandarización de los servicios y sobre todo a la eficiencia operativa para lograr la satisfacción de los socios del club del banco central, puesto que además, se ha confirmado la falta de profesionalidad en el personal de servicios. Que es una de las causas de la poca afluencia de los usuarios.

También, se ha comprobado que no existe un reglamento interno o código de conducta de los empleados del área de Alimentos y Bebidas durante su permanencia en las instalaciones del club.

Es importante destacar que en la actualidad la parte correspondiente a Alimentos y Bebidas, ha cambiado en el sistema de gestión, pues de ser una unidad que operaba bajo contrato de arrendamiento, ha pasado a ser una unidad dirigida bajo el mandato de la junta directiva

La formulación de un proceso interno de gestión administrativa en los clubes sociales y recreativos, tiene su importancia porque viene a completar el análisis realizado por la sustentante en la investigación anterior y porque además se hace necesario hacer énfasis en los procesos y controles administrativos, que permitan llevar a cabo una buena gestión en la División de Alimentos y Bebidas, en los clubes sociales y recreativos.

4- MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEORICO

Para recoger las informaciones pertinentes nos hemos valido de una bibliografía como fuente primaria y de formularios elaborados para obtener los informes complementarios correspondientes en las diferentes unidades de Alimentos y Bebidas de los clubes.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Está compuesto por un glosario de términos especializados en los que se basan los conceptos básicos de la investigación:

Formulación: Expresión de una cosa con palabras o por escrito, generalmente con exactitud y precisión.

Proceso: Conjunto de las diferentes fases o etapas sucesivas que tiene una acción o fenómeno complejo.

Gestión: Del latín gestio. Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

Gestión: Es también la administración o dirección de una compañía o un negocio.

Gestión: Sistema de información y control que permite medir las desviaciones en función de lo previsto y retroalimentar de esta manera el proceso de toma de decisiones

Gestionar: Es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

Administración: Coordinación de las actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz, con otras personas y a través de ellas.

Administrativa: perteneciente o relativo a la administración.

Administrar: Abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Clubes: Sociedades cuyos miembros sienten necesidad de unirse para protección mutua, los intereses comunitarios, ventajas económicas y sociales. Todo ello porque se sienten más a salvo, más seguros y cómodos estando entre personas de similares conocimientos, status social e intereses. También son lugares de recreación, tiempo libre, centros deportivos y centros de salud expresados en gimnasios.

Club social: Estructura de soporte social para que las personas que participan en el puedan superar los obstáculos que dificultan su participación en actividades culturales, sociales y comunitarias, contribuyendo a que las personas con trastornos utilicen las actividades de ocio para conseguir cuotas de salud, independencia, participación e inclusión en la comunidad y calidad de vida.

Recreación: cualquier tipo de uso que el hombre haga de su tiempo libre, siempre que este uso se realice con una actitud placentera.

División de A&B: unidad de un hotel o de un club que tiene que ver con la planificación, coordinación y control de todas las actividades relativas a la operación de alimentos y bebidas.

5- METODOLOGIA

La investigación tiene como base metodológica los siguientes métodos:

INVESTIGACION DOCUMENTAL:

Primaria: Entrevistas con gerentes y directores de los departamentos, realización de encuestas.

Secundaria: Libros de textos, revistas e internet.

METODO EXPLORATORIO

Visita a los clubes y relacionándonos con el personal operativo y administrativo y confundidos con los usuarios, que son los socios tratando de obtener informaciones valiosas para este trabajo.

METODO ANALITICO:

Para ir de lo particular a lo general y luego de lo general a lo particular. Esto se aprecia cuando observamos los procesos y los procedimientos operativos y administrativos.

6- INDICE TENTATIVO

Capítulo I: Aspecto Generales de la División de Alimentos y Bebidas.

1.1 Organización estructural de la División de Alimentos y Bebidas

1.1.1 Descripción de puestos

1.1.2 Perfil profesional

1.2 Estructura operativa y administrativa de la empresa de Alimentos y Bebidas

1.3 Funciones de la División de Alimentos y Bebidas.

1.4 Actividades del departamento de A&B

1.5 División de A&B en los clubes sociales y recreativos

Capítulo II: La Gestión Administrativa

2.1 Concepto e importancia de la gestión administrativa

2.2 Origen y Evolución de la Gestión Administrativa

2.3 Las Funciones Básicas de la Administración.

2.3.1 La planificación

2.3.2 Organización

2.3.3 Integración de personal

2.3.4 Dirección

2.3.5 Control

2.4 Proceso Administrativo

2.5 Empresas de servicios de A&B y su proceso administrativo.

2.5.1 Proceso operativo

2.5.1.1 Planeación y gestión de compras

2.5.1.2 Gestión de almacén

2.5.1.3 Operación de la cocina

2.5.1.4 Operación de restaurantes y bares

2.5.2 La calidad en los servicios

Capítulo III: Proceso Administrativo en los Clubes Sociales y Recreativos. "Club del Banco Central".

3.1 Resultado de la investigación

3.2 Formulación del proceso de gestión administrativa interno en el club del Banco Central.

7- BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

LIBROS DE TEXTOS

- 1- Franco López, Armando. (2004). Administración de la Empresa Restaurantera. Trilla. México.
- 2- Ramos Martin, Fernando/ González Puga, Antonio. Administración de Alimentos y Bebidas. CECOSA. México.
- 3- Una Joan Ma. Amat. (2000). Control de Gestión: Perspectiva de Dirección. (5ta). Gestión 2000. Barcelona
- 4- Código Tributario de la República Dominicana y Legislación Complementaria. (2009). Santo domingo. D. N.
- 5- Beltrán, Jaramillo.(2005).Indicadores de gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad. 2da ed. 3R editores. Bogotá.
- 6- Castillo, Aponte. (2007). Administración de personal. (2da ed.). Eco e. Ediciones XIV. Bogotá.
- 7- Escoto, Abreu.(2005). Gestión Humana. Editora Amigo del Hogar.
- 8- Berghe Romero, E. (2005). Gestión y gerencia empresariales aplicada al siglo XXI. Eco e. Bogotá.
- 9- Felipe Gallego, Jesús. (2001). Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Restaurantes y Bares. 1era ed. Ed. Paraninfo S.A. España.
10. Franklin, Enrique Benjamín. (2007). Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio. 2da ed. Pearson Education. México.
11. Guevara María Teresa. Gerencia de servicios Psicológicos: Una estrategia para la formación de programas. Universidad Central de Venezuela. Reimpresión 2005.Ed. Torino. Venezuela.
12. Araluche Lelandia, María del Mar. Empresa de restauración Un alimenticia: sistema de gestión global.
13. Gray. William S. y Ligouri. Salvatore. (2006). Hoteles y Moteles: Administración y funcionamiento.

14. Heizer, Jay y Render, Barry.(2004). Principios de Administración de Operaciones.6ta ed.Pearson Education. México.

15. Mestres Soler, Juan R. (2003). Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Ediciones 2000.Barcelona.

SITIOS WEB

1-www.monografia.com/...gubernamentales/organizaciones-no-gubernamentales.shtml.

2-porqui.net-portal de turismo hotelería. www.porqui.net

3-<http://www.invermarg.org.co/redcostera/invernar>.manual de proceso y procedimiento invernar.

4-[www.softonic.com/s/gestión administrativa](http://www.softonic.com/s/gestión%20administrativa). Clubes

5-[http://en.wikipedia.org/wiki/category: private club](http://en.wikipedia.org/wiki/category:private%20club).

6-[http://.thefreesiccionary.com/dict.asp?word=country+club](http://thefreesiccionary.com/dict.asp?word=country+club)

7-[www.navactiva.com/.../diferencia –entre proceso-y-procedimiento_16961](http://www.navactiva.com/.../diferencia%20entre%20proceso%20y%20procedimiento).

8-<http://knol.google.com>.

9-[http://es.scribd.com/doc/gestión Aybi](http://es.scribd.com/doc/gestión%20Aybi).

10-hollinkfiles.com

11-[http://departamento de AyB.blogspot.com](http://departamento%20de%20AyB.blogspot.com)

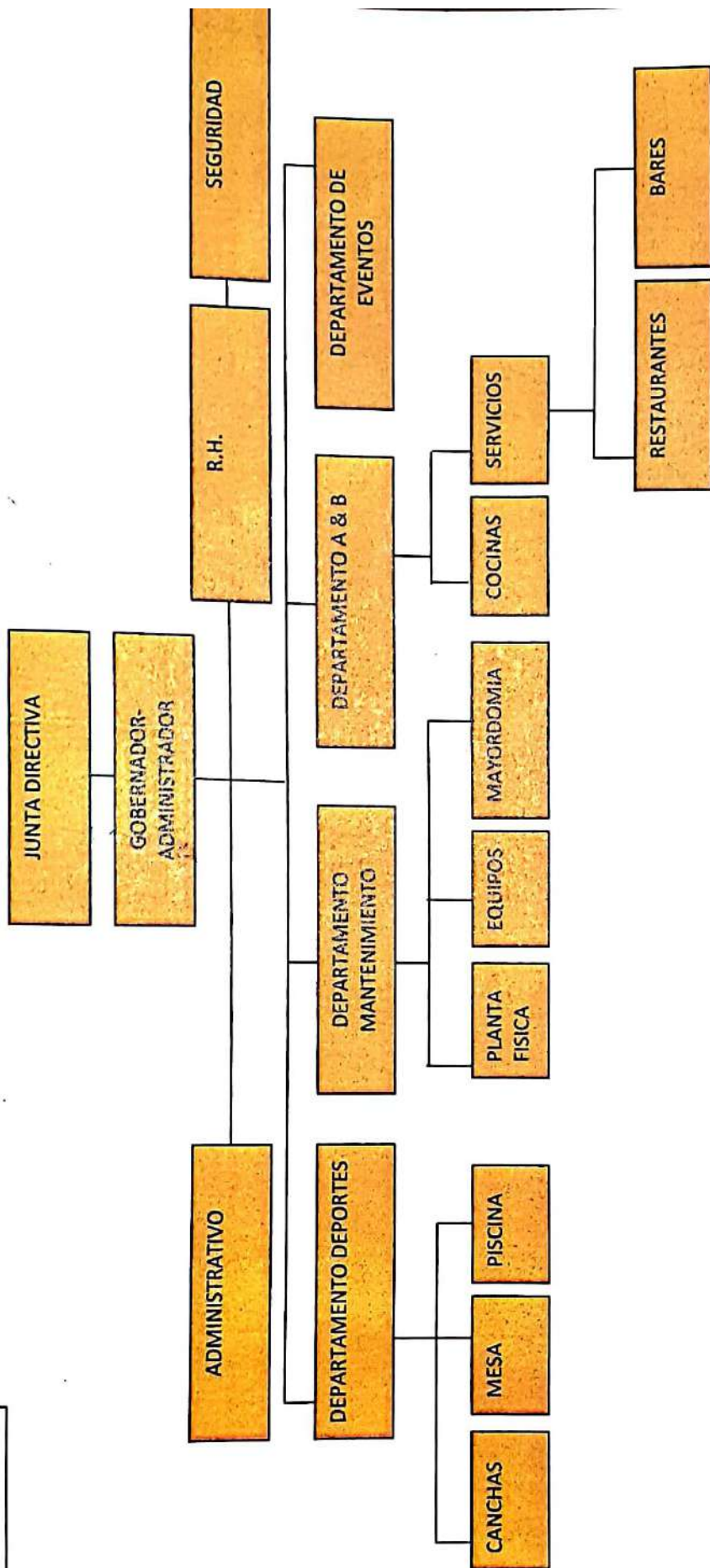
12-[http://knol.google.com/k/foodandbeverages. department](http://knol.google.com/k/foodandbeverages.department).

13-Procesos Administrativos. El
[prisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/proceso administrativo](http://prisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/proceso%20administrativo).

- 14-www/aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_proceso_administrativ
- 15-proceso de negocio- wikipedia, la enciclopedia libre.
- 16-Gestion por procesos- you tube
- 17-es.thefreedictionary.com
- 18-Boletin turístico.com
- 19-promonegocio.net.
- 20- Revista. Gestión de resturante.com.

ANEXO #2: ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA



ANEXO #3: ENTREVISTAS

Entrevista al Presidente del Club del Banco Central

- 1) ¿Puede Ud. Describir la estructura organizativa del Club?
- 2) ¿Cuál es el criterio para designar el gobernador o administrador del Club?
- 3) ¿Puede Ud. Explicarnos en cuáles niveles de la estructura organizativa se planifica, organiza, ejecuta y controla las actividades de A & B?
- 4) En las reuniones de la Junta Directiva, participa un representante de la Oficina de A & B
- 5) En relación a las actividades de A & B, ¿Cuáles temas son tratados en las reuniones de la Junta Directiva?
- 6) ¿Dispone el Club de Manuales de Operación, y Reglamentos formalizados sobre las actividades de A & B?
- 7) ¿Por cuales mecanismos se informa la Junta Directiva de la Gestión de A & B?

Entrevista al Gobernador (administrador) del Club

- 1) Puede Ud. Explicarnos el alcance de los procesos seguidos por la gobernación del Club en la gestión de A & B.
- 2) ¿Ha laborado anteriormente en la gestión de clubes recreativos?
- 3) Puede explicarnos los procedimientos administrativos aplicados en la gestión de compras y almacén de A & B
- 4) ¿Tiene la gobernación algún tipo de participación en la gestión de servicios de A & B?
- 5) ¿Puede explicarnos cómo se aplican los controles operativos y administrativos en la gestión de puntos de ventas de A & B?
- 6) Del 1 al 5, ¿qué valoración asignaría a la Gestión de A & B del Club?

Entrevista a la Encargada de A & B

- 1) Puede darnos , de manera resumida, la historia de su vida académica y de experiencia de trabajo:
- 2) ¿A qué unidad del Club se reporta Ud.?
- 3) ¿Cuáles criterios se utilizan para el reclutamiento y selección del personal de producción y servicios?
- 4) ¿Cuál es el nivel de preparación técnica y académica del personal que labora en estos momentos?
- 5) ¿Disponen de recetas estandarizadas y costeadas?
- 6) Dispone de Manuales operacionales y administrativos de A & B?
- 7) ¿Existe en el Club una Unidad de eventos especiales? Si Existe, cuáles son sus principales funciones?
- 8) ¿Participa Ud. en las negociaciones de eventos especiales y en la formulación de presupuestos de A & B para esos eventos?
- 9) ¿En qué consisten los controles que aplican para la ejecución presupuestaria y la programación de eventos especiales?
- 10) ¿Formula Ud. Mensualmente Estados de Costos de A & B?

ANEXO #4: ENCUESTA

ENCUESTA A LOS USUARIOS DEL CLUB

Buenos días, soy Ana María y estoy realizando una investigación sobre la gestión de Alimentos y Bebidas en el club, le agradeceré me conteste las siguientes preguntas.

Por favor, marque con una X su respuesta

1-¿Ha visitado el club en los últimos seis meses?

Si _____

No _____

2- Si su respuesta es afirmativa ¿con que frecuencia?

Semestral _____ Mensual _____ Quincenal _____ Semanal _____ Diario _____

3-¿Cómo considera usted la calidad de lo consumido?

Alta _____ Aceptable _____ Necesita mejorar _____

4-¿En relación a la calidad, ¿considera usted que los precios son...?

Muy altos _____ bien _____ Aceptables _____ Bajos _____

5-¿Cómo evalúa usted la calidad del servicio?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____

6-En cuanto a la cantidad y variedad ¿Cómo considera usted la oferta de alimentos y bebidas?

Cantidad: Amplia _____ Aceptable _____ Pobre _____

Variedad: Amplia _____ Aceptable _____ Pobre _____

7-¿Considera usted que el servicio es...?

Rápido_____ Moderado_____ Muy lento_____

8-¿En caso de quejas a quien acude usted?

A un supervisor_____ Directamente al camarero_____ No sabe_____

9-En términos generales ¿Cómo considera usted la gestión de A y B del club?

Excelente_____ Buena _____ Regular_____

Muchas Gracias por su amabilidad.

ANEXO #5: SISTEMA AZBAR



AZBAR

EL MAS COMPLETO Y CONFIABLE CONTROL DE DESPACHO DE BEBIDAS PARA BARES Y DISCOTECAS.

Aumente al máximo la rentabilidad de su Bar o Discoteca, eliminando por completo los escapes por falta de control y fraudes, en el despacho de las bebidas.

Este mecanismo computarizado, servirá la dosis exacta y Grabará en memoria automáticamente: la marca, cantidad, Precio, Usuario, la hora, y el nuevo nivel de existencia en Su inventario. Así usted consigue:

- Eliminar la foma de inventarios manuales.
- Impedir fraude por despachos excesivos o no facturados.
- Mayor satisfacción de los clientes, por consistencia en la Preparacion de bebidas.
- Emisión automática de todo tipo de reportes

AL INSTALAR UN AZBAR NUESTROS
CLIENTES SOLO TIENEN UN
ARREPENTIMIENTO:

El AZBAR esta desarrollado especialmente para incrementar el ingreso de los bares y discotecas. Sea cual sea el tamaño de su bar, usted podrá mejorar su rentabilidad, gracias a los tapones electronicos que miden la dosis de servicios y le permiten controlar hasta 100 tipos de bebidas diferentes. Con sus reportes detallados, usted se vera liberado de las fastidiosas horas de contabilidad, ya que podrá saber lo que se vendió exactamente en el bar o bares que tenga su establecimiento y tendrá su inventario al día automáticamente.

Modo de operación:

Solo tiene que pasar el anillo magnetico sobre el tapon dosificador de la botella y servirá Azbar idéntica automáticamente la marca y servirá la dosis exacta deseada. Con su control de usuarios, el sistema le permitirá hasta 4 bartender, obteniendo reportes de ventas individuales.

No Haberlo instalado antes!



AZBAR



Desarrollado especialmente para incrementar el ingreso de los bares pequeños y/o medianos.

Sea cual sea el tamaño de su bar, Ud. puede mejorar su rentabilidad con Azbar.

Gracias a sus tapones electrónicos que miden la dosis de servicio, el Junior le permite controlar hasta 100 bebidas diferentes.

Con sus informes detallados, Ud. se verá liberado de las fastidiosas horas de contabilidad. Además, al eliminar las posibilidades de fraude, podrá estar tranquilo aún cuando tenga que ausentarse.

JUNIOR