

Dossier de presentación



En la páginas 6 y 7 se encuentran las propuestas de formación, en la página 23 comienza el programa de formación y en la página 48, el libro de gestión de A&B. Son 53 páginas, tiempo de lectura aproximado 15´.

Dossier de presentación

El escenario actual

- ❖ La situación actual del sector de la restauración :
 1. Los ingresos decrecen por el descenso de clientes.
 2. Los costes aumentan.
 3. Los márgenes de beneficio se ajustan a la baja.
 4. La productividad sufre los ajustes de plantillas.
 5. Los jefes de dpto. gestores escasean.
 6. Personal inexperto en las operaciones, del cual dependen los ingresos y costes.
 7. La fuerte presión por el crecimiento de la competencia que no permite aumentar los P.V.P
 8. Planes de formación inadecuados a la necesidad real de la empresa .
 9. No se planifica el futuro, se improvisa como sistema , no como recurso.
 10. Falta de iniciativa, no se innova.

Dossier de presentación

El Consultor

Omar Santana, Diploma (98-00351) de Food & Beverage Management por la American Hotel & Motel Association.
London Hotel school.

Diploma de la Universidad de Navarra Curso de extensión universitaria en Dieta equilibrada y Elaboración de Dietas.

Con una dilatada experiencia profesional internacional, ha liderado equipos de alto rendimiento en tres continentes, experto en aperturas de Hoteles, planificación general de todas las áreas del departamento de A&B , desde el plano hasta la apertura, en formación del personal, en implementar sistemas para la consecución de objetivos, implantación de sistemas de control de costes, excelente gestor. Algunas empresas hoteleras internacionales en las que ha prestado sus servicios:

Occidental Hoteles, Director de Alimentación y Bebidas

Steigenberger Hoteles, Director de Alimentación y Bebidas

H10 Hoteles, Director de Alimentación y Bebidas

Sol Meliá, Director de Alimentación y Bebidas

Hotel Botánico ***G.L. *.one of the leading Hotels of the world.***

Dossier de presentación

La propuesta

Dada la situación actual del sector, tanto desde el punto de vista de rentabilidad, como desde la limitación de los Recursos Humanos disponibles, le proponemos nuestros servicios como consultoría y formación que aporte las técnicas y argumentos para maximizar las habilidades de la gestión. Teniendo la certeza que, con estas herramientas expresadas a través métodos específicos para cada área y objetivo, se pueden conseguir mejoras tangibles en los resultados de la operación de cocina, restaurante, bar, catering, banquetes y compras sin causar traumas en el equipo de trabajo.

Le preparamos un plan de trabajo personalizado que incluye el análisis, el plan de acción y la propuesta de formación, a través de la cual introduciremos los cambios en la operación.

La reducción actual de las plantillas nos obliga a trabajar con menos medios, en este sentido, si el trabajo a desarrollar es el mismo que cuando contábamos con más recursos, parece lógico, que para conseguir el mismo resultado de Calidad y Rentabilidad, hemos de incrementar el nivel de eficacia y productividad de las personas.

Si desea resultados distintos a los existentes, es evidente que debe comenzar por hacer algo diferente para cambiarlos.

PORQUÉ ES IMPORTANTE CONTAR CON UN EQUIPO DE GESTIÓN

EN RESUMEN :

Gestionar = Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar, evaluar las actividades conducentes a ofrecer un servicio de calidad en el que intervienen multitud de recursos (Infraestructura, personas, equipamientos y materiales, materias primas, etc.).



LA GESTIÓN COMPARTIDA :

La Gestión de una Operación de A&B sin el control y la supervisión constante de la multiplicidad de actividades que se realizan de manera paralela y en tiempo real,
ES IMPOSIBLE



EN CONCLUSIÓN :

El control y la supervisión desde la dirección es insuficiente. Son los Jefes y 2º de cocina, restaurante y bar , quienes sobre el terreno deben de tener la formación y por ende los argumentos para responsabilizarse de la Gestión.

CURSOS DE FORMACIÓN

Impartidos por: Omar Santana

- OS 01 Gestión de la restauración 24 Horas, dirigido a subdirección, dirección, jefes de departamento y mandos intermedios del dpto. de A&B. Planificación del departamento, creación de la oferta gastronómica, presupuesto, control de la gestión y análisis de las desviaciones. Organización de los RRHH. y productividad. Este curso se compone de dos niveles. Índice de popularidad, ingeniería de menú, principio de Omnes.
- OS 02 La Cocina en función ejecutiva 24 horas , dirigido a cocineros , jefes de partida, 2º y jefe cocina. Gestión de los pedidos a través de las proyecciones del consumo y gasto, seguimiento y comportamiento de los consumos, creación de ofertas gastronómicas, escandallos, fichas técnicas. Políticas de fijación de precios. Conocimiento e implantación de presupuestos y control en el área de cocina. Organización diaria del trabajo y planificación de los RRHH.
- OS 03 El Restaurante y el Bar en función ejecutiva 24 Horas, dirigido a subdirección, dirección, jefes de departamento y mandos intermedios del dpto. De A&B, especialmente restaurantes y bares. Organización y planificación del restaurante y bar del Hotel. Gestión de la bodega. Gestión de stocks, cálculo de la rotación. Recetas y escandallos. Fijación del P.V.P. Análisis de las ventas. Optimización de los RRHH y la productividad. Rendimientos de las bebida, control y gestión a través de la ingeniería de menú, principio de Omnes, Índice de popularidad.

CURSOS DE FORMACIÓN

Impartidos por: Omar Santana

- OS 04 Gestión de Buffet, Banquetes & Compras 24 horas, dirigido a comerciales, ejecutivos de venta y personal de economato, bar, restaurante y cocina.

Creación y organización de la oferta banquetes: montaje, desarrollo y seguimientos de los eventos, fichas técnicas, fijación de precios y análisis de los resultados.

Planificación, presupuesto, organización y diseño de los ciclos de la oferta buffet. Escandallos y fichas técnicas. Previsión y proyección de los consumos para una producción óptima. Plan de descongelación y seguimiento de los consumos por gramos y € día.

Las compras y la interrelación departamental, proyección de consumos y supervisión de los pedidos, cálculos del capital a emplear en stocks, gestión de stocks, selección de proveedores.

- OS 05 Organización de la cocina productiva 24 Horas, dirigido a Cocineros, Jefes de Partida, 2º y 1º Jefe de Cocina. Gestión del producto (stock y rotación conjuntamente con la trazabilidad) .Introducción básica al dietética aplicada a la oferta genérica. Escandallos y Fichas Técnicas. Test de la mermas y rendimientos de los distintos cortes para: buffet, carta, snack y banquetes. Presupuestar la producción. Analizar y evaluar el consumo cliente /día en Gramos y Euros.

Aplicación y métodos de la Ingeniería de menús, Principios de Omnes, Índice de Popularidad. El cálculo del punto muerto y la planificación del beneficio.

FASES PARA LA CREACIÓN DEL PRODUCTO RESTAURACIÓN

- ✓ Definición del concepto general del producto:
 - ✓ MARKETING
 - ✓ CARTA
 - ✓ LAYOUT

- ✓ FASE II: Definición de los procedimientos de la operación:
 - ✓ COMPRAS/ALMACENAMIENTO
 - ✓ PRODUCCION
 - ✓ SERVICIO
 - ✓ MARKETING
 - ✓ GESTION

- ✓ FASE III: Procedimiento de puesta en marcha y supervisión:
 - ✓ FORMACION DE PERSONAL
 - ✓ SUPERVISION

FASE I: MARKETING

➤ OBJETIVOS

- a) Identificar y explotar todas las oportunidades de negocio.
- b) Contrastar los gustos y preferencias de los clientes.
- c) Descubrir los factores de ventaja competitiva frente a la competencia.

➤ ¿COMO ALCANZAR LOS OBJETIVOS?

- a) Realizando un SONDEO del mercado de la zona primaria.
- b) Proponiendo la ESTRATEGIA DE MERCADO DEL NEGOCIO :

Seleccionar los SEGMENTOS DE MERCADO .

Decidir las BANDAS DE PRECIOS (gasto medio).

POSICIONAMIENTO COMERCIAL de la fórmula (Beneficio principal a ofrecer, elementos de diferenciación y elementos de imagen).

- c) Proponiendo las bases de la ESTRATEGIA DE MARKETING:

Definir el Mix de producto/servicio (Filosofía del producto y servicio).

Definir el Mix de presentación (Ambientación y canales de distribución).

Definir el Mix de comunicación (Publicidad, Promoción, RR.PP.).

FASE I: PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE CARTAS

➤ OBJETIVOS

Crear cartas de comidas y bebidas en función de:

- Perfil de los clientes.
- Estilo de cocina y servicio a ofrecer.
- Productos que ofrece el mercado.
- Ingreso medio previsto.
- Margen de beneficio esperado.

➤ ¿CÓMO ALCANZAR LOS OBJETIVOS?

- Aplicando las distintas herramientas : Ingenierías de menús, Principio de Omnes, Índice de popularidad.
- Creando los sistemas con el personal de la operación.
- Describiendo en fichas técnicas, de producción y escandallos.
- Implantando sistemas de control de costes y análisis de las desviaciones.

FASE I: PRODUCCIÓN Y SERVICIO

➤ OBJETIVOS.

a) Definir y especificar el sistema de transformación de las materias primas y estilo del servicio.

Tareas.

Procedimientos.

b) Definir los recursos para la producción.

Personas.

Maquinaria.

Material.

c) Flujo óptimo de trabajo. (acorde con APPCC).

d) Minimizar la necesidad de personal.

e) Asegurar la calidad del producto a lo largo del proceso.

h) Crear ambiente acogedor; colores, olores, luminosidad.

FASE I: LAYOUT, INTALACIONES, DECORACIÓN



PROYECTO TÉCNICO COMPLETO

Descriptivo técnico.

Plano definitivo de implantación general con lista de maquinaria.

Planos de detalle, corte y alzado.

Planos de revestimientos de suelos y paredes.

Planos de techos e iluminaciones.

Planos de reservas técnicas de base, desagües, agua fría y caliente,

Puntos eléctricos, Extracción de humos y Gas.

Memoria completa del proyecto.

Especificaciones técnicas generales.

Descriptivo técnico de la maquinaria.

Detalles de la instalación y catálogos.

DECORACIÓN Y AMBIENTACIÓN.

La imagen a implantar en la unidad de restauración en base al tipo de fórmula.

Objetivo del cliente que buscamos.

FASE II: COMPRAS/ALMACENAJE

➤ OBJETIVOS

- a) Necesidades de materia prima.
- b) Selección de los productos y proveedores.
- c) Distribución de los productos para su utilización.
- d) Garantizar la conservación óptima de los productos.
- e) Definición de stocks.

➤ ¿CÓMO ALCANZAR LOS OBJETIVOS?

- a) Conociendo y examinando los proveedores y productos.
- b) Comparando los proveedores y productos del mercado.
- c) Creando el procedimiento de producción y envasado al vacío.
- d) PLAN DE DISTRIBUCIÓN INTERNA.
- e) PLAN DE TRAZABILIDAD INTERNA.
- f) Definiendo frecuencia de pedidos.

FASE II: COCINA DE PRODUCCIÓN

➤ OBJETIVOS.

- a) Organizar y administrar toda la preparación de la cocina.
- b) Asegurar el nivel establecido de calidad del producto en preparación, cocinado y acabado.
- c) Respetar lo establecido por el sistema de trabajo en cada tarea en particular.

➤ ¿CÓMO ALCANZAR LOS OBJETIVOS?.

a) Elaborando el MANUAL DE PRODUCCIÓN indicado:

PROCEDIMIENTO para la producción de cada plato. (Descripción de la operación, cantidad, ingrediente y explicación).

FOTOGRAFÍA real de cada plato y de la vajilla a utilizar.

Normas para el CONTROL DE LA CALIDAD.

FASE II: SERVICIO

➤ OBJETIVOS.

- a) Servicio del producto.
- b) Reforzar el valor de la comida y bebida con la presentación y el estilo de servicio.
- c) Proyectar la imagen del restaurante.
- d) Satisfacer y sorprender las expectativas de los clientes.

➤ ¿CÓMO ALCANZAR LOS OBJETIVOS?

a) Elaborando del MANUAL DE SERVICIO indicando:

Mise en place.

Estilo del briefing diario previo al servicio con todo el personal.

Acogida al cliente (personalizada) en la puerta y en la mesa por parte del personal que le atenderá.

Toma de la comanda.

Servicio (frases estándar).

Cobro. Despedida.

Operaciones Post Servicio.

FASE II: MARKETING

➤ OBJETIVOS.

- a) Conquistar clientes repetidores.
- b) Superar la imagen esperada.
- c) Presentación de los productos.
- d) Estar de moda, ser el referente social.

➤ ¿CÓMO ALCANZAR LOS OBJETIVOS?

- a) Creando un PLAN DE COMUNICACIÓN con el cliente.

Publicidad y promoción.

Relaciones públicas.

Jornadas y semanas gastronómicas, Chef invitados, participación en concursos y necesidades de la comunidad.

(asilos, hospitales, actos políticos).

- b) Aplicando técnicas de MERCHANDISING (Marketing interno).

Necesidad de señalización e información.

FASE II: GESTIÓN

➤ OBJETIVOS.

- a) Control y supervisión del desarrollo de la operación.
- b) Aportar datos para la revisión de objetivos.
- c) Corrección inmediata de las desviaciones.

➤ ¿CÓMO ALCANZAR LOS OBJETIVOS?

- a) Elaborando una PRESUPUESTO A CORTO PLAZO.
- b) TABLEAU DE BORD para controlar la gestión. Ratios de la gestión :

- Cifra de facturación.
- Número de cubiertos.
- Coste de materia prima.
- Gastos de personal.
- Servicios medios por hora, etc.

- c) Creando estadísticas (comparativos).

FASE III: FORMACIÓN

➤ OBJETIVOS

- a) Familiarizar al personal con el modelo operativo diseñado.
- b) Lograr la sinergia entre los recursos humanos y materiales.
- c) Crear vendedores- anfitriones.
- d) Sorprender con la excelencia.
- e) Enseñar al personal a gestionar.

➤ ¿CÓMO ALCANZAR LOS OBJETIVOS?

- a) Elaborando el plan de formación en base a nuestro sistema.
- c) Impartiendo formación cualificada de manera permanente.
- d) Evaluando constantemente la formación y las necesidades del personal y de los clientes.

CICLO DE VIDA: INTRODUCCIÓN

- OBJETIVO:
 - Situarse en el mercado.
- ESTRATEGIAS:
 - a) Estudios de mercado (clientela y competencia).
 - b) Inversión del capital.
 - Adaptación del local.
 - Maquinaria.
 - Mobiliario.
 - Utensilios.
 - Entrada, parking.
- CARACTERISTICAS:
 - a) Dirección centralizada.
 - b) Necesidad de crearse su propia clientela.
 - c) Importancia del aspecto publicitario.
 - d) Cobertura de coste y de la amortización.

CICLO DE VIDA: CRECIMIENTO - DESARROLLO

➤ OBJETIVO.

Posicionarse en el mercado.

➤ ¿ COMO ALCANZAR LOS OBJETIVOS ?

Simplificando los procesos.

Aprovechamiento máximo de las instalaciones.

Se produce las "economías de escala" menos costes y más beneficios.

Adaptación de la carta a la oferta y optimización del consumo de productos.

Creando nuevos elementos diferenciadores.

Incremento de la información. Facilidad para llevar a cabo una mejor gestión.

Marketing selectivo.

✓ Antes el Marketing se enfocaba hacia la atracción del máximo de clientes.

✓ Ahora el Marketing se enfoca hacia la mayor satisfacción del cliente.

Reducción de la publicidad. Aumento de la promoción boca/oído.

Incremento de clientes asiduos.

Mayores ingresos y cash flow positivo.

CICLO DE VIDA: MADUREZ

OBJETIVO.

- Rendimiento óptimo del negocio (menos cantidad, más calidad) y consolidación del mismo.

➤ ESTRATEGIAS.

- a) Renovar el producto e innovar: cartas, decoración, uniformes. cambio parcial de personal.
- b) Mantener al personal motivado (formación, revistas, ferias, intercambios, participación en concursos).
- c) Aplicar nuevas ideas y tendencias.
- d) Buscar nuevos segmentos de mercado, reinventarse.

➤ CARACTERISTICAS.

Momento peligroso. Existen dos posibilidades:

- O innovación y mejora.
- O estancamiento y pérdida de calidad.

CICLO DE VIDA: DECLIVE

➤ OBJETIVO.

Cambios radicales : recomenzar por la fase de introducción o relanzamiento.

➤ ESTRATEGIAS.

a) Analizar en profundidad la situación real e intentar:

Relanzamiento del producto

Reorientación del negocio

Renovación / Reestructuración

Venta / traspaso del negocio

b) Crear campañas de marketing radicales:

Interno: Cambios en el equipo humano, refrescar la gestión, nuevo de estilo de cocina, cambio de carta.

Externo: redefinición del producto y publicidad agresiva

CARACTERISTICAS. (“ muriendo de éxito “)

a) Decrecimiento de las ventas y de la clientela.

b) "Evasión de beneficios". Descapitalización del negocio.

c) Deterioro de las instalaciones.

d) Mal servicio (comida y bebida) por la rutina, falta de interés y motivación.

e) No escuchar a los clientes, desatender las nuevas tendencias, infravalorar la competencia.

GESTIÓN DE LA RESTAURACIÓN

Presentación parcial del curso dirigido al futuro
personal Gestor de la Restauración.

Base de todos los cursos.

La gestión de la restauración en un hotel abarca principalmente

los siguientes puntos:

- 1.0 - La planificación de la oferta.
- 2.0 - Las ventas.
- 3.0 - El coste de personal.
- 4.0 - El coste de la materia prima.
- 5.0 - El control.
- 6.0 - La evaluación.



1. Planificación de la oferta gastronómica

- La correcta planificación de la oferta gastronómica influye en : la venta, el coste, el gasto de personal, la productividad, la rentabilidad; simplifica el control y facilita la evaluación de la operación.
- La oferta gastronómica se crea a partir de estudios que tienen por común denominador al cliente.
- Lo que pensamos, sentimos o imaginamos cuando estamos en fase creativa, es subjetivo y opinable hasta que lo encausemos a través de las herramientas diseñadas con este fin.
- Si conjugamos los últimos dos párrafos obtendremos una oferta singular en atractivo y rentabilidad.

1. Planificación de la oferta gastronómica

- Los argumentos de este apartado son estrictamente profesionales, no dan opción alguna a los caprichos. La creatividad en la cocina de un hotel, ha de enmarcarse dentro de una política de planificación económica. Los escandallos, la ficha técnica, nos aseguran el rendimiento económico y de calidad previsto de la operación.
- El principal argumento a crear es: el compromiso en forma de plan de acción donde marcaremos las pautas económicas de la operación que vamos a desarrollar.; nos referimos al presupuesto, que será nuestro baremo y nos marcará el camino a seguir durante el tiempo pre-establecido.

1.1 El Presupuesto

- Es la planificación del ejercicio, a través del cual se estimará lo que va a suceder.
- Se proyectarán los ingresos y los costes para el ejercicio. Será la unidad de medida para analizar y evaluar la gestión. En una palabra, el presupuesto es una hipótesis presidida de dos cualidades esenciales:
- Realismo.
- ambición.
- El presupuesto debe permitir:
- Fijar objetivos de producción de bares y restaurantes.
- Proyectar los costes de las ventas, para el adecuado establecimiento de los precios.
- Proporcionar unos estándares para la comparación realización, previsión y el análisis de las diferencias, a fin de asegurar un seguimiento y corrección de las desviaciones.

1. 2 Creando una nueva oferta gastronómica

- Basándonos en los siguientes puntos comenzaremos a crear la oferta o renovarla.
 - La ingeniería de menú que analiza nuestra oferta y refleja el resultado de aceptación del producto ofrecido y el beneficio económico comparado con los demás platos de la carta
 - El índice de Popularidad es un estudio de marketing sobre el cual nos apoyamos si la oferta ya existe.
 - Los principios de Omnes nos ayudará en la política de fijación de precios.
 - Plan de marketing.
 - Tipología del cliente que buscamos.
- Ingeniería de menú : esta herramienta es una técnica que nos permite analizar las cartas de nuestros restaurantes.

Estudia en profundidad la carta a través de las ventas, el coste, la rentabilidad, el éxito de los mismos, así como el contenido.

Índice de Popularidad

- Es un método de análisis compuesto de dos elementos:
- **ÍNDICE DE VENTAS e ÍNDICE DE PRESENTACIÓN.**

Estudiarán un periodo determinado de las ventas. El cálculo del Índice de popularidad no implica argumento alguno de rentabilidad, sólo representa un planteamiento de MARKETING.

- Índice de ventas = $\text{N}^\circ \text{ total de ventas de un plato} / \text{N}^\circ \text{ total de todos platos vendidos.}$
- Índice de presentación = $\text{N}^\circ \text{ de presentaciones de un plato} / \text{total de presentaciones de todos los platos.}$
- Índice de popularidad = $\text{índice de ventas} / \text{índice de presentación.}$ (Los platos con un índice de popularidad superior a 1 son interesantes; aquellos con un índice inferior a 1 no están a la altura de la oferta).

Los Principios de Omnes

- Se basa en tres puntos:
- En la carta tenemos tres líneas : entrantes, platos principales y postres. Los P.V.P. de éstas los clasificamos en tres secciones : PRECIOS BAJOS, PRECIOS MEDIOS Y PRECIOS ALTOS.
- La suma de los productos de la gama baja y alta debería ser igual a la franja de la gama media, el precio más bajo multiplicado por 2.5 – 3 , indicaría el precio más elevado permitido en la carta.
- Tiene que haber una correspondencia entre el precio medio ofertado y el demandado, esto aportará coherencia a nuestra oferta gastronómica.

2.0 Las ventas

- El restaurante de hotel turístico parte con una gran ventaja con respecto a los competidores exteriores.
La clientela está alojada en el recinto.
- Los volúmenes de compra del hotel, permiten obtener una calidad excelente con mejores precios de compra que la competencia externa , lo cual debe verse reflejado en los precios de ventas y con esto permitir un atractivo adicional.
- La calidad del producto , la relación calidad-precio, la publicidad interna, el boca - oído y el buen hacer de los empleados deben ser el argumento principal de las ventas del restaurante del hotel, en el fondo se trata de evitar que se vayan fuera.
- El Merchandising
- Las ventas internas utilizando todo el potencial del que disponemos dentro de un hotel para promocionarlas. El desayuno: donde todos los clientes del hotel pasan indefectiblemente cada mañana, la piscina, el SPA. El propio restaurante y su oferta.
- el Bar su decorado y ambiente , la carta es fundamental.
- Las cartas de bares y restaurantes junto al personal que las presenta son los actores principales, de ellos depende la venta. No perder de vista al cliente equivale a no perder de vista a los potenciales ingresos.

2.1 Elección de la oferta

- Tipología de la clientela (si es la del hotel, es fija, pero si también pretendemos atraer clientes del exterior tendremos una oferta para clientela fija y variable. Tener en cuenta la regla :
 - ✓ Clientela fija, más oferta variable.
 - ✓ Clientela variable ,más oferta fija.
- El Local: ubicación, decoración y horarios.
- Determinar el programa de ventas.
 - ✓ Decidir la carta de comidas, la carta de vinos y del bar.
 - ✓ Determinar los precios.
- Estética de la carta, tipo y tamaño de la letra (clientes con problemas de visión, la cara derecha parte superior es la más comercia, etc.)
- Reunirse con la dirección comercial para definir la estrategia de comercialización y de publicidad (externa e interna).
- (Si ya funciona el restaurante) Estudie los cuestionarios de sus clientes: Antes de gastar energía en conseguir nuevos clientes, empléelas en mantener a los que se le marchan.

2.3 Calcular el P.V.P.

- Si través de nuestra ficha técnica sabemos que un solomillo nos cuesta 6.00 € la ración de 180 gr. y el coste de las guarniciones y de la salsa es de 1.20 € ; el coste total del plato es de 7.20 € y tenemos como objetivo de coste de comida del 40 %, se pueden hacer las siguientes operaciones :
- Hallando el índice multiplicador. $100 / 40 = 2.5$
En éste caso si el coste es de 7.20 € y lo multiplicamos por 2.5 el P.V.P. será de 18.00 €
- O precio de coste dividido por el objetivo del coste (40%) y multiplicado por 100.
- Precio de coste, 7.20 € dividido por el objetivo del coste : 40 es igual a 0.18 y multiplicado por 100 = 18.00 €

2. 4 Cálculo del punto muerto

- Es el punto a partir del cual se generarían beneficios , este procedimiento señala el punto exacto de ventas necesarias para cubrir los costes.
- Para ello es necesario especificar cuáles son las cargas fijas y las variables.
- Costes fijos son aquellos que no varían en relación con el volumen de negocio.
- Costes variables son los que varían en función del incremento de la cifra de negocio.
- Ejemplo: Ventas = 50.000 €, costes fijos = 20.000 €, costes variables 17.500 €
- Umbral de la rentabilidad = 30. 769 €

Punto muerto = $\text{ventas} \times \text{costes fijos} / \text{ventas} - \text{coste variable}$

$\text{ventas } 50.000 \times \text{costes fijos} = 1.000.000$

$\text{ventas } 50.000 - \text{costes variables } 17.500 = 32.500$

$1.000.000 / 32.500 = 30.769 \text{ €}$

2.5 Planificación del Beneficio:

- Tradicionalmente esta fórmula es bastante sencilla : ventas menos costes y gastos es igual a beneficio (bruto)
- Pero para la planificación de beneficios se contempla esta fórmula desde otro punto de vista.
- A la previsión de ventas esperadas, le restamos el beneficio estimado para con la diferencia resultante obtener la cifra con la cual afrontar los gastos.

Fórmula:

+ Ventas.....100 %

- Beneficio estimado.....20 %

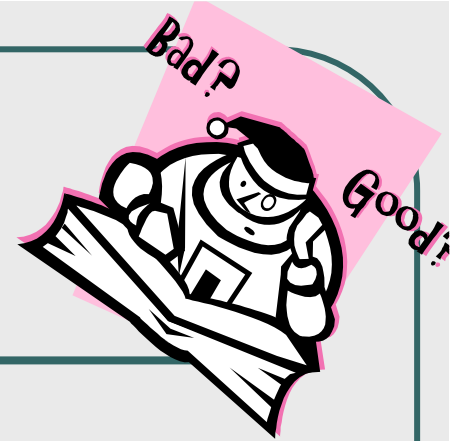
= resultado80 %

80 % máximo permitido para: coste primario y gastos generales.

3. Los costes de personal

- Cuando se habla de coste de personal no nos referimos exclusivamente al importe de la nómina, en este caso apuntamos al coste que está directamente relacionado con la gestión ineficaz :
 - Al consumo inútil de energía de la brigada.
 - A los tiempos muertos injustificados o no planificados.
 - Al empleado cualificado desaprovechado en tareas secundarias.
 - Al absentismo.
 - A la baja productividad.
 - A la rotación de personal.
 - Al escaso interés por satisfacer las expectativas de los clientes:
 - ✓ Al empleado le compran, no vende.
 - ✓ No atiende , le llaman.
 - ✓ Mira pero no ve.
 - ✓ Cuánto más clientes más “molestias”.

3.1 La productividad



- La productividad se expresa por el ratio :
 - ✓ Cifra de negocios / número de horas trabajadas.
 - ✓ Este es el baremo para medir la capacidad productiva del equipo humano que dirigimos.
- Las causas principales de la baja productividad en una plantilla, escogidos algunos ejemplos, son:
 - ✓ Problemas de organización del departamento y falta de previsión.
 - ✓ Mano de obra insuficiente, no cualificada y mal distribuida. No existe la supervisión ni la formación en el puesto de trabajo y cada uno trabaja con su propio estilo.
 - ✓ Escaso material, obsoleto o estropeado. No se conocen las nuevas tendencias, las nuevas técnicas no se usan ni se consideran las nuevas tecnologías.
 - ✓ Nula posibilidad de desarrollo profesional.
 - ✓ Cultura de empresa inexistente.
 - ✓ El líder no ejerce.
 - ✓ Ausencia de los directivos en la operación.
 - ✓ Falta de reconocimiento, no se corrige ni se felicita (Jefe de Dpto./ Directivos).

3.2 Propuesta para el cambio:

- Identificar los trabajos (tiempos de preparación, descripción de la tarea).
- Simplificar todos los procesos.
- Estandarizar todos los sistemas de producción, preparación y presentación.
- $A + b + c$ = Definición de la tarea, el nuevo estilo de tu departamento.
- La organización funcional del departamento de A&B responde a un modelo donde la pauta fundamental es la interdependencia de los diferentes departamentos que lo integran (recepción, SSTT, cocina, sala, bares, economato, cocina de personal, platería etc.).
- Es imprescindible recorrer el departamento, observando el desarrollo de cada tarea y la interrelación para simplificar. Reunirse con cada responsable para elaborar un plan de acción.

3.4 Simplificando

- Generalmente en las cocinas de hotel, en el bar o en los restaurantes, se repiten muchas tareas, tales como: racionar carnes, pescados, verduras, preparar salsas, preparar decoraciones para cócteles, sangrías, fruta, etc.
- Hay muchos productos que se pueden comprar ya limpios, y en porciones, más adelante veremos el Test mermas y rendimiento y podremos evaluar cuál es el producto más rentable.
- Incorporar una partida de producción, puede aportar muchísimo en la estandarización y simplificación del trabajo.

3.5 Condiciones para simplificación:

- Organizar la trazabilidad interna de los productos .
- (Partida de producción-economato).
- A través de la trazabilidad , identificar las tareas repetitivas y distribuirlas equánimamente.
- Estudiar las mermas, el reciclaje y aprovechamiento.
- La partida de producción *que será quién limpie, despiece y porciones las raciones para todas las cocinas.*
- Elaborar la oferta gastronómica teniendo en cuenta estos factores.

3.6 Estandarizando

- Estandarizar quiere decir: hacer y presentar toda la oferta, siempre de la misma manera. (fotocopiar).
- Aseguramos al cliente que somos capaces de repetir y presentar la receta, en todos los turnos y días, sin importar qué empleado los prepara ni en cuál punto de venta se sirve.
- Esto vale tanto para una salsa, como para un cóctel , la famosa sangría y un sencillo sándwich.

3.7 Condiciones para la estandarización:

- Crear ficha de producción y escandallo (pesar, medir, contar, describir y fotografiar)
- No copiar recetarios de libros, volverlos a crear con el equipo.
- Asegurarse de recibir siempre la misma marca y calidad del producto seleccionado.
- Cerciorarse que el plato, cuenco, espejo o copa en la cual se haya fotografiado sea la misma en la cual se sirva SIEMPRE.
- No haga fotos bonitas, que sean realistas y prácticas, implique al equipo.
- Que la maquinaria y elementos necesarios para producir sean los adecuados (no es lo mismo tornear con una puntilla que hacerlo con el cuchillo que tenga a mano) y que funcionen correctamente, cuando sustituimos algún elemento ya no saldrá igual.

4.0 Gestión de costes de materias primas

- Para gestionar costes es imprescindible tener en cuenta y aplicar rigurosamente los siguientes puntos, con la premisa que la experiencia del tacto, de la vista y las dotes de adivinación son personales e intransferibles por lo tanto son opiniones subjetivas que solo servirán a crear discusiones sin conclusiones.

- La matemática, la calculadora, la balanza, el termómetro, el cronómetro, no admiten opiniones son argumentos incontestables por lo tanto:
 - ✓ Todo lo que se puede medir, se mide.
 - ✓ Todo lo que se puede pesar, se pesa.
 - ✓ Todo lo que se puede contar, se cuenta.
 - ✓ Todo lo que se cocina necesita un tiempo determinado y una temperatura idónea, descríbala.
 - ✓ Todo se debe fotografiar.

4.0 Gestión de costes de materias primas

- La formación continua del personal debe basarse en las necesidades reales y cotidianas de nuestro Hotel.
- En la Restauración ancestral y aún hoy, algunos, emplean la compra y producción “a ojo” y las normas están basadas, casi exclusivamente, en la experiencia de los Jefes.(intransferibles)
- La restauración actual y profesional organiza la oferta gastronómica sobre la base de estudios tales como el Índice de Popularidad, Ingeniería de Menús, Principio de Omnes, Yield Test, todos estos argumentos no son opinables ni subjetivos.
- Los siguientes motivos avalan dicho sistema:
- Cantidad de dinero en compras de mercancías.
- Responsabilidades higiénico-sanitarias.
- Volumen de producción de alimentos.
- Altos ratios de rotación del personal y bajas laborales.
- Volumen de servicios que realizamos anualmente.

4.1 El coste final de la materia prima lo componen:

- El producto en crudo.
- El producto neto y en porciones.
- El hielo de los productos congelados.
- Los restos no aprovechables del producto.
- El producto que se estropea por mala manipulación.
- El producto que se desecha por fecha de caducidad.
- El producto mal cocinado y devuelto a cocina.
- El producto que no gusta, viene devuelto y va a la basura.
- Muchas veces el envase también es coste.
- El transporte (portes de avión) también es coste de la materia prima.
- La mercancía que no entra al hotel, pero figura en el albarán.
- Los platos que sobran en los Banquetes, aunque los coma el personal.

5.0 El control de costes

Por Control de Costes se entiende el proceso de optimización en el aprovechamiento eficaz y constante de todos los recursos con el fin de maximizar los objetivos de la operación.

5.1 Motivos del control de costes

- ✓ Para racionalizar la producción.
- ✓ Para tener criterio a la hora de cambiar o innovar.
- ✓ Para redistribuir el gasto, a veces innecesario o exagerados de algunos productos que no producen resultados positivos en lo económico , ni en la satisfacción del cliente.
- ✓ Para obtener el beneficio esperado (presupuestado).
- ✓ Para sorprender las expectativas de nuestros clientes.
- ✓ Para obtener un reconocimiento a nuestra labor.
- ✓ Para felicitar.
- ✓ Para poder individualizar y enmendar con rigor y argumento alguna desviación.

6.0 LA EVALUACIÓN

BIG BOOK F&B

[RELACIÓN PRECIO](#)
[PRINCIPIO OMNES](#)
[FICHAS TÉCNICAS](#)
[INGENIERIA MENU](#)
[DESGLOSE CONSUMO](#)
[HOJA DE PEDIDOS](#)
[ÍNDICE ROTACIÓN](#)
[CONTROL BANQUETES](#)
[OFERTA BANQUETES](#)
[FICHAS BANQUETES](#)
[ING DE BANQUETES](#)
[RENTABILIDAD](#)
[COSTE CUBIERTO](#)
[SIMULACRO VENTAS](#)

**PRESENTACIÓN PARCIAL DEL LIBRO DE A&B CON
ALGUNOS RATIOS PARA CONTROLAR y EVALUAR
LA GESTIÓN**

Fichas Técnicas

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|----|--------------------------|--------|--------|-----------|-----------------------|--------|-------------------|-------------------------|-------|
| 1 | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | |
| 3 | FICHA TÉCNICA: | | | | Nº raciones: 1 | | Nº Código: | | |
| 4 | Merluza en caldo corto | | | | | | | | |
| 5 | | gramos | gramos | Fecha: | | Fecha: | | Nueva valoración Fecha: | |
| 6 | Componentes | bruto | neto | Precio KG | Total | Precio | Total | Precio | Total |
| 7 | Merluza | 400 | 200 | 19 | 7.60 | | | | |
| 8 | verduras | 100 | 70 | 3.6 | 0.36 | | | | |
| 9 | fumé | 50 | 50 | 0.5 | 0.03 | | | | |
| 10 | patatas | 100 | 60 | 3.6 | 0.36 | | | | |
| 11 | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | |
| 18 | COSTE RACIÓN: | | | | 8.35 | | | | |
| 19 | MARGEN BRUTO EXPLOTACIÓN | | | | 12.52 | | | | |
| 20 | PRECIO DE VENTA: | | | | 20.9 | | | | |
| 21 | | | | | PRESENTACIÓN: | | | | |
| 22 | | | | | FOTO | | | | |
| 23 | | | | | | | | | |
| 24 | | | | | | | | | |
| 25 | | | | | | | | | |
| 26 | | | | | | | | | |
| 27 | | | | | | | | | |
| 28 | | | | | | | | | |
| 29 | | | | | | | | | |
| 30 | | | | | | | | | |
| 31 | | | | | | | | | |

Ingeniería de Menú

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | | |
|----|------------------------------|--------------------|-------------|---------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|--|--|
| | | N° platos vendidos | % ventas | categoría (nivel de aceptación) | PVP venta | Coste unitario | Margen unitario | Ingresos totales por ventas | Coste total de platos vendidos | Margen total de contribución | % margen de contribución | Categoría (rentabilidad) | Clasificación | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | PIMIENTOS DE PADRÓN | 60 | 5.48 | B | 7.5 | 1.2 | 6.3 | 450 | 72 | 378 | 5.80 | B | POZO | ELIMINAR | | |
| 6 | TORTILLA ESPAÑOLA | 232 | 21.21 | A | 6.5 | 0.9 | 5.6 | 1,508 | 209 | 1,299 | 19.92 | A | ESTRELLA | | | |
| 7 | JAMÓN IBÉRICO+QUESO | 41 | 3.75 | B | 15 | 6.5 | 8.5 | 615 | 267 | 349 | 5.34 | B | POZO | ELIMINAR | | |
| 8 | PAPAS ARRUGADAS | 171 | 15.63 | A | 5 | 0.9 | 4.1 | 855 | 154 | 701 | 10.75 | A | ESTRELLA | | | |
| 9 | PAN CON TOMATE+JAMÓN | 89 | 8.14 | A | 7.5 | 0.6 | 6.9 | 668 | 53 | 614 | 9.41 | A | ESTRELLA | | | |
| 10 | BOQUERONES EN VINAGRE | 34 | 3.11 | B | 7 | 1.8 | 5.2 | 238 | 61 | 177 | 2.71 | B | POZO | ELIMINAR | | |
| 11 | CALAMARES ROMANA | 152 | 13.89 | A | 7 | 1.2 | 5.8 | 1,064 | 182 | 882 | 13.52 | A | ESTRELLA | | | |
| 12 | CHOPITOS FRITOS | 81 | 7.40 | A | 7.5 | 1.5 | 6 | 608 | 122 | 486 | 7.45 | A | ESTRELLA | | | |
| 13 | GAMBAS AJILLO | 136 | 12.43 | A | 10.5 | 3 | 7.5 | 1,428 | 408 | 1,020 | 15.64 | A | ESTRELLA | | | |
| 14 | QUESO FRITO CANARIO | 98 | 8.96 | A | 7.5 | 1.2 | 6.3 | 735 | 118 | 617 | 9.47 | A | ESTRELLA | | | |
| 15 | TOTAL: | 1094 | | | | | | 8,168 | 1,645 | 6,523 | | | | | | |
| 16 | % COSTE DE VENTAS | 20.14 | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | | | | | % DE VENTAS : POPULARIDAD | MARGEN DE CONTRIBUCIÓN RENTABILIDAD | CLASE | | | | | | | | | |
| 24 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 26 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 28 | | | | | | | A | A | ESTRELLA | | | | | | | |
| 29 | | | | | | | A | B | VACA | | | | | | | |
| 30 | | | | B | A | ERROGANTE | | | | | | | | | | |
| 31 | | | | B | B | POZO | | | | | | | | | | |
| 32 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 33 | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fichas Técnicas

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|----|--------------------------|--------|--------|-----------|----------------|----------------------|-------|-------------------------|-------|
| 1 | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | |
| 3 | FICHA TÉCNICA: | | | | | | | | |
| 4 | Merluza en caldo corto | | | | Nº raciones: 1 | | | Nº Código: | |
| 5 | | gramos | gramos | Fecha: | | Fecha: | | Nueva valoración Fecha: | |
| 6 | Componentes | bruto | neto | Precio KG | Total | Precio | Total | Precio | Total |
| 7 | Merluza | 400 | 200 | 19 | 7.60 | | | | |
| 8 | verduras | 100 | 70 | 3.6 | 0.36 | | | | |
| 9 | fumé | 50 | 50 | 0.5 | 0.03 | | | | |
| 10 | patatas | 100 | 60 | 3.6 | 0.36 | | | | |
| 11 | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | |
| 14 | | | | | | | | | |
| 15 | | | | | | | | | |
| 16 | | | | | | | | | |
| 17 | | | | | | | | | |
| 18 | COSTE RACIÓN: | | | | 8.35 | | | | |
| 19 | MARGEN BRUTO EXPLOTACIÓN | | | | 12.52 | | | | |
| 20 | PRECIO DE VENTA: | | | | 20.9 | | | | |
| 21 | | | | | | PRESENTACIÓN: | | | |
| 22 | | | | | | | | | |
| 23 | | | | | | | | | |
| 24 | | | | | | FOTO | | | |
| 25 | | | | | | | | | |
| 26 | | | | | | | | | |
| 27 | | | | | | | | | |
| 28 | | | | | | | | | |
| 29 | | | | | | | | | |
| 30 | | | | | | | | | |
| 31 | | | | | | | | | |

Desglose del Consumo

| | A | B | C | D | E | F | I | J | K | L | M | N | Q |
|----|-------------------|-------|------|--------|------|-------|------|-------|------|-------|--------|-------|------|
| 3 | | | | ene-07 | | | | | | | feb-07 | | |
| 4 | | | REST | REST | REST | REST | REST | REST | REST | REST | REST | REST | REST |
| 5 | | | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | | | |
| 6 | | gramo | €uro | gramo | €uro | gramo | €uro | gramo | €uro | gramo | €uro | gramo | €uro |
| 7 | CARNES | | | | | | | | | | | | |
| 8 | BUEY | | | | | | | | | | | | |
| 9 | entrecote | | | | | | | | | | | | |
| 10 | solomillo | | | | | | | | | | | | |
| 11 | escalope | | | | | | | | | | | | |
| 12 | AVE Y CAZA | | | | | | | | | | | | |
| 13 | pechuga pollo | | | | | | | | | | | | |
| 14 | pularda | | | | | | | | | | | | |
| 15 | muslo | | | | | | | | | | | | |
| 16 | TERNERA L | | | | | | | | | | | | |
| 17 | ossobuco | | | | | | | | | | | | |
| 18 | vitello tonnato | | | | | | | | | | | | |
| 19 | brasatto | | | | | | | | | | | | |
| 20 | CORDERO | | | | | | | | | | | | |
| 21 | codillo cordero | | | | | | | | | | | | |
| 22 | chuletas cordero | | | | | | | | | | | | |
| 23 | lomo | | | | | | | | | | | | |
| 24 | paletilla | | | | | | | | | | | | |
| 25 | pierna | | | | | | | | | | | | |
| 26 | PESACADOS | | | | | | | | | | | | |
| 27 | lenguado | | | | | | | | | | | | |
| 28 | lubina | | | | | | | | | | | | |
| 29 | dorada | | | | | | | | | | | | |

Hoja de Pedidos

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J |
|----|---|------------------|------------|---------------------|-----------------|---------------|-----------------------------------|------------------------|--------------|----------|
| 1 | CUBIERTOS PREVISTOS SEMANA del.....al..... | | | | | | | | | |
| 2 | - | | | | | | proyección consumo y gasto | | | |
| 3 | | | | VOLVER | | | Gr. P/cliente | I p/ cliente | | |
| 4 | | | | | | STOCK | #jDIV/0! | #jDIV/0! | | |
| 5 | | Precio k. | ud. | gr.bruto pas | Stock KG | RACION | PEDIDO KG | Coste de Pedido | | |
| 6 | PESCADO FRESCO | | | | | | | | | |
| 7 | darada fresca | 15.90 | 10 | 95.257 | 5.00 | 0.04 | -5.0 | 79.50 | | |
| 8 | lenquada fresca | | | 44.335 | | | 0.0 | - | | |
| 9 | lubina | | | 96.080 | | | 0.0 | - | | |
| 10 | cala de rape | | | 95.982 | | | 0.0 | - | | |
| 11 | salman | | | 75.527 | | | 0.0 | - | | |
| 12 | sardinar | | | 25.033 | | | 0.0 | - | | |
| 13 | caballar | | | 50.066 | | | 0.0 | - | | |
| 14 | merluza | | | 193.511 | | | 0.0 | - | | |
| 15 | atón lama | | | 37.022 | | | 0.0 | - | | |
| 16 | salman ahumada fresca | | | 16.370 | | | 0.0 | - | | |
| 17 | caballa ahumada | | | 0.000 | | | 0.0 | - | | |
| 18 | salman fresca marinada | | | 0.000 | | | 0.0 | - | | |
| 19 | | | | 9.881 | | | 0.0 | - | | |
| 20 | PESCADO CONGELADO | | | | | | | | | |
| 21 | lama de atón | | | 1.976 | | | 0.0 | - | | |
| 22 | lenquada rubia | | | 0.000 | | | 0.0 | - | | |
| 23 | filete de merluza | | | 0.000 | | | 0.0 | - | | |
| 24 | filete cherno | | | 70.059 | | | 0.0 | - | | |
| 25 | lama de cartera | | | 0.000 | | | 0.0 | - | | |
| 26 | salman rodajar | | | 0.000 | | | 0.0 | - | | |
| 27 | sardinar | | | 0.000 | | | 0.0 | - | | |
| 28 | | | | 0.000 | | | 0.0 | - | | |
| 29 | MARISCO FRESCO | | | | | | | | | |
| 30 | almeja japonesa | | | 16.469 | | | 0.0 | - | | |
| 31 | bagavante viva | | | 8.070 | | | 0.0 | - | | |
| 32 | MARISCO CONGELADO | | | | | | | | | |
| 33 | lanqarta cocida | | | 0.000 | | | 0.0 | - | | |
| 34 | lanqartinar n°3 | | | 0.000 | | | 0.0 | - | | |
| 35 | mejillaner | | | 0.000 | | | 0.0 | - | | |
| 36 | lanqartinar n°1 | | | 0.000 | | | 0.0 | - | | |
| 37 | chipiraner | | | 0.000 | | | 0.0 | - | | |
| 38 | carne de vieira | | | 0.000 | | | 0.0 | - | | |
| 39 | pulpa | | | 0.000 | | | 0.0 | - | | |
| 40 | gambas cruda peladar | | | 0.000 | | | 0.0 | - | | |
| 41 | tubo calamar | | | 0.000 | | | 0.0 | - | | |
| 42 | | | | | I 5.00 | | -5.0 | - | 79.50 | I |
| 43 | | | | | | | | | | |
| 44 | | | | | | | | | | |
| 45 | | | | | | | | | | |
| 46 | | | | | | | | | | |

Índice de Rotación

| | A | B | C | D | E | F | G |
|----|------------------------|----------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------|
| 3 | VOLVER | | Indice de Rotacion | | | | |
| 4 | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | |
| 6 | DESAYUNO | Stock inicial | Stock Final | Consumo del Mes | Promedio Inventario | Indice de Rotacion | Dias en Stock |
| 7 | Carnes frescas | 2 | 0 | 2 | 1 | 2.0 | 15.0 |
| 8 | Carnes congeladas | 6 | 6 | 0 | 6 | 0.0 | |
| 9 | Pescados frescos | 72 | 0 | 72 | 35.85 | 2.0 | 15.0 |
| 10 | Fiambres y embutidos | 1,199 | 113.5 | 1,085 | 656.225 | 1.7 | 18.1 |
| 11 | Frutas frescas | 8,554 | 303 | 8,251 | 4428.3 | 1.9 | 16.1 |
| 12 | Verduras | 245 | 0 | 245 | 122.25 | 2.0 | 15.0 |
| 13 | Yogures | 3,024 | 169 | 2,855 | 1596.5 | 1.8 | 16.8 |
| 14 | Leches-nata | 1402 | 108 | 1,294 | 754.9 | 1.7 | 17.5 |
| 15 | Quesos | 766 | 281 | 485 | 523.05 | 0.9 | 32.3 |
| 16 | | | | | | | |
| 17 | ECONOMATO | Stock inicial | Stock Final | Consumo del Mes | Promedio Inventario | Indice de Rotacion | Dias en Stock |
| 18 | Mariscos congelados | 297.0 | 72.8 | 224 | 184.9 | 1.2 | 24.7 |
| 19 | Pastas frescas | 16 | 11 | 5 | 13.5 | 0.4 | 81.0 |
| 20 | Fruta congeladas | 475.0 | 116.5 | 359 | 295.75 | 1.2 | 24.7 |
| 21 | Cereales desayuno | 301 | 143 | 158 | 222 | 0.7 | 42.2 |
| 22 | Ave y caza | 674 | 86.55 | 587 | 380.255 | 1.5 | 19.4 |
| 23 | | | | | | | |
| 24 | COCINA PERSONAL | Stock inicial | Stock Final | Consumo del Mes | Promedio Inventario | Indice de Rotacion | Dias en Stock |
| 25 | Carnes frescas | 168 | 0 | 168 | 83.975 | 2.0 | 15.0 |
| 26 | Carnes congeladas | 106 | 0 | 106 | 52.95 | 2.0 | |
| 27 | Fiambres y embutidos | 19 | 0 | 19 | 9.5 | 2.0 | 15.0 |
| 28 | Frutas frescas | 810 | 0 | 810 | 405.1 | 2.0 | 15.0 |
| 29 | Verduras | 960 | 39 | 921 | 499.625 | 1.8 | 16.3 |
| 30 | Leches-nata | 57 | 0 | 57 | 28.35 | 2.0 | 15.0 |
| 31 | Quesos | 8 | 2 | 6 | 4.75 | 1.2 | 25.9 |
| 32 | | | | | | | |