

2ª EDICIÓN ACTUALIZADA

Alimentos y bebidas

Su gerenciamiento
en hoteles y restaurantes

compilador

José Luis Feijoó

coautores

José Luis Feijoó, Mónica Laura García,
María Claudia Degrossi



UGERMAN EDITOR
Ciencia & Técnica



MARÍA CLAUDIA DEGROSSI

María Claudia Degrossi es Licenciada en Ciencias Químicas, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales (FCEN), UBA-1984. Doctora en Ciencias Químicas, orientación Bromatología y Tecnología de Alimentos, FCEN, UBA-1987. Diploma de Oro de la Universidad de Buenos Aires, Carrera de Ciencias Químicas, FCEN, UBA -1998.

Diploma Superior en Ciencias Sociales con Mención en Constructivismo y Educación, FLACSO Argentina y universidad Autónoma de Madrid - 2003.

Diploma Superior en Ciencias Sociales con mención en Curriculum y Prácticas escolares en Contexto”, FLACSO Argentina.- 2004

Profesora Titular de Toxicología de Alimentos de la FCEN y de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Belgrano desde 2009

Profesora Titular de Higiene en Operaciones Hoteleras de la Lic. en Hotelería de la Universidad de Belgrano desde 2009.

Profesora de Bromatología y Tecnología de Alimentos Fundación Barceló, Lic. de Nutrición a distancia, desde 2009

Profesora Adjunta de Seguridad e Inocuidad Alimentaria, Ingeniería Química, ITBA, desde 2013.

Directora de las carreras de la Licenciatura en Ciencias Químicas y Licenciatura en Tecnología de los Alimentos de la FCEN de la Universidad de Belgrano desde 2008.

Actualmente se desempeña como Secretaria Coordinadora de Investigación, además de Profesora de Microbiología de Alimentos y Toxicología de Alimentos en la mencionada institución.

Ha publicado numerosos artículos científicos, realizado más de 60 presentaciones en congresos.

Autora de Cazabacterias en la cocina y Etiquetas bajo la Lupa publicado por SigloXXI – Editores Argentina, y coautora del libro Alimentos y Bebidas.

Evaluadora técnica de laboratorios de ensayos en la especialidad microbiología en alimentos, Experta técnica de Organismos de certificación de sistemas en el campo 3 (alimentos, bebidas y tabaco), Evaluadora técnica de organismos de certificación de HACCP y gestión de la inocuidad de los alimentos en el campo G (Servicios de comida y catering), para el Organismo Argentino de Acreditación desde mayo de 2013 a la fecha.

PRÓLOGO

Muchas personas creen que trabajar dentro del sector gastronómico es algo simple, y apenas requiere de buena voluntad, pero la realidad es que hoy en día el nivel de competitividad y exigencia es muy elevado.

El secreto del éxito de un Departamento de Alimentos y Bebidas, ya sea dentro de un hotel o un restaurante, depende de muchos factores, pero principalmente de la capacitación correcta de los que manejarán la gestión del mismo.

Para comenzar es necesario tener un buen dominio de las técnicas culinarias, esto ayudará en gran medida a entender el corazón del negocio desde adentro.

En la estructura de costos de los platos, los insumos representan aproximadamente 1/3 del total y diferencias de 10 o 20 % en el aprovechamiento de las materias primas (o tamaño de las porciones) pueden hacer doblar la rentabilidad o hacerla desaparecer. Solo un adecuado conocimiento de técnicas permite mantener bajo control el costo de los alimentos.

La compra de los insumos, el mantenimiento de las buenas prácticas de higiene en el establecimiento, la selección del personal indicado para cada área, el control financiero de la operación; son algunos de los puntos principales que se deben tener en cuenta y dominar a la perfección al momento de la gestión.

Conocer detalladamente las distintas actividades que componen el departamento y saber cómo mantener el equilibrio entre ellas, hará que el sector prospere de manera consistente en el tiempo, mientras que

equivocarse en algunos puntos críticos puede significar el fin del negocio.

El diseño del menú debe ser creativo y llamativo a la vista del comensal, siendo considerada nuestra carta de presentación, pero sobre todo debemos estar atentos a lo que deseamos que el cliente consuma, porque esa decisión influirá directamente en la rentabilidad de nuestro negocio.

La importancia de realizar un presupuesto de manera correcta, principalmente al inicio de nuestra gestión, nos mantendrá alineados a nuestra realidad económica, ya que en el caso que hayan desvíos desfavorables, nos podría llevar a la quiebra inclusive antes de finalizar el año.

El libro de Alimentos y Bebidas, es una guía indispensable, muy bien desarrollada a lo largo de 4 capítulos, que ayudará al lector con todas las herramientas necesarias al momento de encontrarse al mando de la gestión.

MARIANA SEBESS
CHEF INTERNACIONAL
DIRECTORA ACADÉMICA
ESCUELA DE COCINA MAUSI SEBESS

ÍNDICE

PRÓLOGO	10
---------------	----

CAPÍTULO I **GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS** **José Luis Feijóo**

1. EL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	27
2. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE AAYBB	27
3. CONCEPTOS ASOCIADOS A LA GESTIÓN.....	29
5. LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO (DEFINICIÓN Y OBJETIVOS)	32
6. ORGANIZACIÓN DE LOS SECTORES OPERATIVOS	34
6.1. DESARROLLO DE LOS DISTINTOS SECTORES OPERATIVOS.....	36
6.1.1. SECTOR DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS	36
6.1.2 SECTOR DEL SERVICIO DE ALIMENTOS.....	41
6.1.3. SECTOR DEL SERVICIO DE BEBIDAS	46
6.1.4. SECTOR DEL SERVICIO A LAS HABITACIONES	48
6.1.5. SECTOR DEL SERVICIO DE BANQUETES	50

7. ÁREAS ESTRUCTURALES DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	51
7.1. DESARROLLO DE LAS DISTINTAS ÁREAS ESTRUCTURALES	52
7.1.1. EL ALMACÉN GENERAL	52
7.1.2. EL RESTAURANTE.....	55
7.1.3. EL BAR	68
8. CONTROLES DE GESTIÓN	73
8.1. DESARROLLO DE LOS CONTROLES DE GESTIÓN	74
8.1.1. CONTROL DE COMPRAS.....	74
8.1.2. CONTROL DE INVENTARIO.....	75
8.1.3. CONTROL DE INGREDIENTES.....	76
8.1.4. CONTROL DE PRODUCCIÓN.....	76
9. INDICADORES PARA LA GESTIÓN.....	77
10. LA HOJA DE GESTIÓN.....	82
11. FICHAS TÉCNICAS (RECETA ESTÁNDAR).....	85
12. GESTIÓN DE COMPRAS	88
12.1. CONDICIONES PARA LA COMPRA.....	89
12.1.1. BÚSQUEDA Y RELACIÓN CON PROVEEDORES.....	90
12.1.1.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO.....	92
12.1.2. ALMACENAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	92
12.1.3. ROTACIÓN DE MERCADERÍAS (STOCK)	93
12.1.3.1. CADUCIDAD DEL PRODUCTO	93
12.1.3.2. CONSUMO MEDIO DEL PRODUCTO.....	94
12.1.3.3. CAPACIDAD DE LOS ALMACENES O CÁMARAS	94

12.1.3.4. ROTACIÓN DE EXISTENCIAS.....	94
12.1.3.5. COSTO DEL STOCK.....	97
13. INVENTARIOS.....	99
13.1. INVENTARIO INICIAL.....	100
13.2. INVENTARIO MENSUAL.....	100
13.3. INVENTARIO ANUAL.....	100
13.4. INVENTARIO DE COMPROBACIÓN.....	100
13.5. INVENTARIO IMPREVISTO O SORPRESIVO.....	100
13.6. INVENTARIO DE CIERRE.....	101
14. PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS COMPRAS.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. EL CICLO OPERATIVO DE GESTIÓN.....	31
FIGURA 2. VISIÓN GLOBAL DEL CICLO OPERATIVO DE GESTIÓN.....	32
FIGURA 3. TÉCNICAS DE GESTIÓN.....	33
FIGURA 4. SECTORES OPERATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE AAYBB....	34
FIGURA 5. ORGANIGRAMA DE UNA BRIGADA DE COCINA.....	40
FIGURA 6. FLUJO DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS.....	41
FIGURA 7. ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE ALIMENTOS.....	43
FIGURA 8. ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE BEBIDAS.....	48
FIGURA 9. ORGANIGRAMA DEL SERVICIO A LAS HABITACIONES.....	49
FIGURA 10. ORGANIGRAMA DEL SERVICIO DE BANQUETES.....	51
FIGURA 11. TEMPERATURAS PARA EL ALMACENAMIENTO.....	55
FIGURA 12. LA HOJA DE GESTIÓN.....	84
FIGURA 13. LA RECETA ESTÁNDAR O FICHA TÉCNICA.....	86
FIGURA 14. PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS COMPRAS.....	102

CAPÍTULO II
COSTOS Y PRECIOS EN ALIMENTOS Y BEBIDAS
Mónica Laura García

1. LA CONTABILIDAD COMO NECESIDAD DE INFORMACIÓN.....	109
1.1 TIPOS DE CONTABILIDAD Y SUS CARACTERÍSTICAS.....	109
1.2. LA CONTABILIDAD DE COSTOS	111
2. COSTOS.....	112
2.1. CONCEPTO	112
2.2. LOS OBJETIVOS DE LA DETERMINACIÓN DE COSTOS.....	113
2.3. CLASIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS.....	113
2.4. DETERMINACIÓN DEL COSTO UNITARIO	115
2.4.1. COMPORTAMIENTO DEL COSTO FIJO.....	117
2.5. DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS VARIABLES EN AAYBB	119
2.5.1. PASOS PARA LA DETERMINACIÓN DE UNA FICHA DE COS- TEO A PARTIR DE LA RECETA ESTÁNDAR.....	120
2.5.2. VERIFICACIÓN DEL COSTO ESTÁNDAR TOTAL.....	131
2.5.3. COSTOS OCULTOS.....	132
2.6. MÉTODOS DE COSTEO.....	134
2.6.1. SEGÚN EL TRATAMIENTO DE COSTOS FIJOS.....	134
2.6.2. SEGÚN LA FORMA DE CONCENTRACIÓN DE LOS COSTOS.	135
2.6.3. SEGÚN EL MÉTODO DE COSTEO	136
2.7. ELEMENTOS DEL COSTO.....	136
2.8. EL COSTEO EN HOTELERÍA.....	138
2.8.1. MÉTODO DE COSTEO POR UNIDAD DE SERVICIO.....	139
2.8.1.1. DEFINIR TIPOS DE DEPARTAMENTOS	140

2.8.1.2. COSTOS FIJOS	141
2.8.1.3. DETERMINAR EL COSTO DIRECTO	141
2.8.1.4. DETERMINACIÓN DEL COSTO TOTAL DE DEPARTA- MENTOS OPERATIVOS.....	142
2.8.1.5. DEFINICIÓN DE LAS UNIDADES DE SERVICIO.....	145
2.8.2. EJEMPLO DE COSTEO POR UNIDAD DE SERVICIO.....	146
3. EL PRECIO	148
3.1. FIJACIÓN DE PRECIOS EN GASTRONOMÍA.....	148
3.2. EL PRECIO COMO ELEMENTO DEL MIX DE MARKETING	149
3.3. LOS ERRORES MÁS COMUNES.....	149
3.4. ESTRATEGIA PRECIO-CALIDAD	150
3.5. PASOS A SEGUIR PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS.....	151
3.5.1. SELECCIÓN DEL OBJETIVO DE FIJACIÓN DE PRECIOS.....	151
3.5.2. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA	152
3.5.2.1. CURVAS DE DEMANDA. MÉTODOS DE DETERMINA- CIÓN.....	153
3.5.2.2. ELASTICIDAD DE LA DEMANDA.....	155
3.5.3. ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS	157
3.5.4. ANÁLISIS DE COSTOS, PRECIOS Y OFERTAS DE LOS COMPE- TIDORES	159
3.5.5. SELECCIÓN DEL MÉTODO DE FIJACIÓN DE PRECIOS	159
3.5.5.1. FIJACIÓN DE PRECIOS POR SOBREPRECIO	160
3.5.5.2. FIJACIÓN DE PRECIOS POR RENDIMIENTO OBJE- TIVO (ROI)	161
3.5.5.3. FIJACIÓN DE PRECIOS POR TASA VIGENTE	162

3.5.5.4. FIJACIÓN DEL PRECIO EN BASE A LOS	162
3.5.5.5. FIJACIÓN DE PRECIOS BASADA EN LAS.....	163
3.5.5.6. FIJACIÓN DE PRECIOS SOBRE BASES	164
3.5.5.7. FIJACIÓN DE PRECIOS SEGÚN LA CALIDAD	164
3.5.6. DETERMINACIÓN DEL PRECIO FINAL	164
4. OTROS COSTOS Y DECISIONES DIFÍCILES	165

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS.....	113
FIGURA 2. EQUIVALENTES MÉTRICOS DE VOLUMEN	123
Figura 3. EQUIVALENTES MÉTRICOS DE PESO.....	123
FIGURA 4. COMPOSICIÓN DEL PRECIO DE VENTA.....	137
FIGURA 5. CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE GASTOS INDIRECTOS DEL SUCH (<i>UNIFORM SYSTEM OF ACCOUNTS FOR THE LODGING INDUS- TRY</i>)	143
FIGURA 6. EJEMPLO DE COSTEO POR ÓRDENES DE SERVICIO.....	147
FIGURA 7. ESTRATEGIAS DE PRECIO-CALIDAD	150
FIGURA 8. MOVIMIENTOS A LO LARGO DE LA CURVA DE DEMANDA	154
FIGURA 9. DESPLAZAMIENTO DE LA CURVA DE DEMANDA POR VARIA- CIÓN EN EL PRECIO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	154
FIGURA 10. TIPOS DE ELASTICIDADES PRECIO DE LA DEMANDA	157
FIGURA 11. VARIACIÓN DE LOS COSTOS MEDIOS EN RELACIÓN A CAM- BIOS EN LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	158
FIGURA 12. FIJACIÓN DE PRECIO POR SOBREPrecio	160

CAPÍTULO III
HIGIENE Y MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
María Claudia Degrossi

1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.....	175
1.1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES	178
1.1.1. ENFERMEDADES TRANSMITIDAS POR ALIMENTOS	179
1.1.2. PELIGROS EN LOS ALIMENTOS.....	179
1.1.3. ALERGENOS Y OTRAS SUSTANCIAS OFENSIVAS.....	183
1.1.4. EL RIESGO	186
1.2. SITIOS EN LOS QUE PUEDE OCURRIR LA CONTAMINACIÓN	187
1.3. CALIDAD E INOCUIDAD: DOS CONCEPTOS RELACIONADOS	189
2. COMPRESIÓN DEL PROBLEMA.....	193
2.1. CONTAMINACIÓN, MULTIPLICACIÓN, SUPERVIVENCIA	193
2.2. PELIGROS BIOLÓGICOS EN LOS ALIMENTOS.....	194
2.2.1. FACTORES QUE AFECTAN EL CRECIMIENTO Y SUPERVIVEN- CIA DE PELIGROS BIOLÓGICOS EN LOS ALIMENTOS.....	202
2.3. PELIGROS QUÍMICOS Y FÍSICOS	222
2.4. ERRORES FRECUENTES QUE CONDUCEN A BROTES DE ETA	222
2.5. CARACTERÍSTICAS DE LAS ENFERMEDADES TRANSMITIDAS POR ALIMENTOS.....	229
2.5.1. INGREASO AL ORGANISMO: EL TUBO DIGESTIVO	229
2.5.2. CLASIFICACIÓN DE LAS ETA	232
2.5.3. FACTORES QUE AUMENTAN EL RIESGO DE ETA.....	235
2.5.4. PRINCIPALES GÉRMEENES PATÓGENOS.....	236
3. EL PROBLEMA BAJO CONTROL: REQUISITOS A CUMPLIR	252

3.1. REDUCIR Y PREVENIR LA CONTAMINACIÓN Y LA MULTIPLICACIÓN	253
3.1.1. INSTALACIONES, EQUIPOS Y UTENSILIOS	253
3.1.2. ABASTECIMIENTO DE AGUA	259
3.1.3. SELECCIÓN DE PROVEEDORES	259
3.1.4. MANEJO INTEGRADO DE PLAGAS	261
3.2. REDUCIR Y PREVENIR LA CONTAMINACIÓN	262
3.2.1. LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DEL AMBIENTE, EQUIPOS Y UTENSILIOS.....	262
3.3. PREVENIR Y MINIMIZAR LA CONTAMINACIÓN	268
3.3.1. BUENAS PRÁCTICAS DE HIGIENE DEL PERSONAL.....	268
3.4. ELIMINAR Y REDUCIR LA CONTAMINACIÓN, MINIMIZAR Y PREVENIR LA MULTIPLICACIÓN	272
3.4.1. LOS DSIINTOS PROCESOS DE ELABORACIÓN.....	272
3.5. EL MENÚ	286

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PROBLEMAS EN EL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.	176
FIGURA 2. ¿QUÉ VEMOS AQUÍ? DIFERENTES PERCEPCIONES DE UNA MISMA IMAGEN	177
FIGURA 3. CÓMO LLEGAN LOS PELIGROS A LOS ALIMENTOS ELABORADOS EN EL DEPARTAMENTO DE AAYBB.....	180
FIGURA 4. BROTES DE ENFERMEDADES TRANSMITIDAS POR ALIMENTOS DURANTE EL AÑO 2006 EN ESTADOS UNIDOS	181
FIGURA 5. AGENTES CAUSANTES DE 622 BROTES DE ETA EN ESTADOS UNIDOS DURANTE EL AÑO 2006 CUYO AGENTE CAUSAL FUE CONFIRMADO	182
FIGURA 6. ALERGIAS ALIMENTARIAS.....	185

FIGURA 7. SITIOS DE LOS POSIBLES ESLABONES DE LA CADENA ALIMENTARIA EN LOS QUE PUEDE OCURRIR LA CONTAMINACIÓN	188
FIGURA 8. ASPECTOS QUE DETERMINAN LA CALIDAD DE UN ALIMENTO	189
FIGURA 9. RELACIÓN ENTRE LAS BPE, LOS POES, EL SISTEMA HACCP Y OTRAS NORMAS EXISTENTES EN LA GESTIÓN DE INOCUIDAD Y CALIDAD	192
FIGURA 10. DIVERSIDAD DE BACTERIAS.....	195
FIGURA 11. CÉLULA BACTERIANA	196
FIGURA 12. FISIÓN BINARIA	197
FIGURA 13. FORMACIÓN Y GERMINACIÓN DE ENDOSPORAS	198
FIGURA 14. TOXINAS BACTERIANAS.....	199
FIGURA 15. FACTORES QUE AFECTAN EL CRECIMIENTO Y SUPERVIVENCIA DE LOS PELIGROS BIOLÓGICOS EN LOS ALIMENTOS	202
FIGURA 16. ESCALA DE PH Y ALGUNOS EJEMPLOS	206
FIGURA 17. AGUA LIBRE Y AGUA LIGADA EN UN ALIMENTO	208
FIGURA 18. CÓMO LA SAL DE MESA LIGA EL AGUA	208
FIGURA 19. EFECTO DE LA TEMPERATURA SOBRE LA VELOCIDAD DE CRECIMIENTO DE LOS MICROORGANISMOS MESÓFILOS	213
FIGURA 20. EFECTO DE LA TEMPERATURA SOBRE LA VELOCIDAD DE CRECIMIENTO DE LOS MICROORGANISMOS PSICRÓTROFOS	214
FIGURA 21. ZONA DE TEMPERATURAS PELIGROSAS	218
FIGURA 22. COMPETENCIA MICROBIANA	219
FIGURA 23. CARACTERÍSTICAS DE TUBO DIGESTIVO	230
FIGURA 24. INFECCIÓN, INTOXICACIÓN Y LESIÓN FÍSICA	233
FIGURA 25. GRUPO VULNERABLE.....	235
FIGURA 26. CÓMO ALCANZAR INOCUIDAD.....	252
FIGURA 27. INSTALACIONES (ESQUEMA SIMPLIFICADO) Y CIRCUITO DEL ALIMENTO	255
FIGURA 28. ETAPAS DEL LAVADO MANUAL EN UNA PILETA DE 3 COMPARTIMENTOS	266

FIGURA 29. FLUJO DEL ALIMENTO Y DE LOS DESECHOS	273
FIGURA 30. LAVADO Y DESINFECCIÓN DE FRUTAS Y VEGETALES.....	276
FIGURA 31. ENFRIAMIENTO DE ALIMENTOS	281
FIGURA 32. VERIFICACIÓN DEL TERMÓMETRO.....	285

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: PRINCIPALES MÉTODOS DE PRESERVACIÓN DE ALIMENTOS	221
TABLA 2: ERRORES FRECUENTES QUE CONDUCEN A BROTES DE ETA	223

CAPÍTULO IV

LA UTILIDAD, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS

Mónica Laura García

OBJETIVOS	301
1. RENTABILIDAD DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	303
1.1. LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL.....	303
1.2. ANÁLISIS OPERACIONAL.....	305
1.2.1. RENDIMIENTOS OPERACIONALES	306
1.2.1.1. INDICADORES UTILIZADOS EN AAYBB.....	308
1.2.1.2. ANÁLISIS DE VENTAS.....	312
1.2.1.3. GENERACIÓN DE NIVELES DE UTILIDAD.....	313
1.2.1.4. ANÁLISIS DE FACTORES ESPECÍFICOS QUE IMPAC- TAN EN LA RENTABILIDAD DE AAYBB	313
1.3. EVALUACIÓN DE LA UTILIDAD	316
1.3.1. RELACIÓN COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD	317
1.3.2. PUNTO DE EQUILIBRIO	318
2. PRESENTACIÓN DE PRONÓSTICOS	322

2.1. TENDENCIAS CÍCLICAS Y ESTACIONALIDAD	325
2.2. PERÍODOS A PRONOSTICAR	326
2.3. PRONÓSTICOS DE AAYBB	326
2.3.1. ROOM SERVICE Y MINIBARES.....	327
2.3.2. RESTAURANTES Y BARES.....	328
2.3.3. EVENTOS.....	329
3. LOS PRESUPUESTOS.....	330
3.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PRESUPUESTACIÓN.....	330
3.2. EL CICLO PRESUPUESTAL	334
3.2.1. LA PRESUPUESTACIÓN EN LAS EMPRESAS	335
3.2.1.1. DIFERENCIA ENTRE PRESUPUESTO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	337
3.2.1.1.1. PRESUPUESTO FINANCIERO Y SUS COM- PONENTES	337
3.2.1.1.2. EL PRESUPUESTO ECONÓMICO	338
3.2.1.1.3. OTROS PRESUPUESTOS NECESARIOS.....	339
3.2.1.2. EL PROCESO PRESUPUESTAL.....	340
3.2.2. EL CONTROL PRESUPUESTAL	340
3.2.2.1. ANÁLISIS DE VARIACIONES	341
3.2.2.2. PRESUPUESTOS FLEXIBLES.....	342
4. OTRAS APLICACIONES QUE IMPACTAN EN LA UTILIDAD.....	342
4.1. ESTRUCTURACIÓN DEL MENÚ O CARTA EN FUNCIÓN DE CONSU- MO PROMEDIO	345
4.2. INGENIERÍA DE MENÚ	349

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. DESCOMPOSICIÓN DEL PRECIO DE VENTA	304
FIGURA 2. EJEMPLO DE GRILLA BASE DE CÁLCULO DE PERSONAL	315
FIGURA 3. EJEMPLO DE PROYECCIÓN SEMANAL DE GRILLA DE PERSONAL	315
FIGURA 4. FÓRMULAS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.....	318
FIGURA 5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	319
FIGURA 6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. ESQUEMA GENERAL	332
FIGURA 7. TIPOS DE PRESUPUESTOS	336

CAPÍTULO I
GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO
DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
JOSÉ LUIS FELJOÓ

