
Gestió dels serveis de restauració

PID_00247130

Daniel F. Celis Sosa
Juan Carlos Ramírez Fierro

Temps mínim de dedicació recomanat: 5 hores



Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Les empreses de restauració	7
2. La direcció dels serveis de restauració	11
2.1. Les funcions del director de <i>food and beverage</i>	12
2.2. La gestió del temps d'un director de <i>food and beverage</i>	13
2.3. La gestió d'inventaris a les empreses de restauració	14
2.4. La gestió de compres en les empreses de restauració	17
2.5. Sistemes de valoració de magatzems	24
2.6. Els costos als serveis de restauració	28
2.6.1. Classes de costos	29
2.6.2. Costos fixos i costos variables	30
2.7. Assignació de preus i enginyeria de menús	34
2.7.1. Assignació de preus	34
2.7.2. Enginyeria de menús	35
3. El turisme MICE, la seva importància en el sector de la restauració	39
3.1. El servei de taula	43
3.2. Els tipus de taula	43
3.3. La distribució dels comensals	47
4. Seguretat i higiene en la manipulació d'aliments	48
4.1. La contaminació dels aliments	48
4.2. Gèrmens que contaminen els aliments	50
4.3. El sistema d'anàlisi de perills i punts crítics de control (APPCC)	52
4.3.1. Aplicació del sistema APPCC	54
4.4. Mesures d'higiene	54
4.4.1. Higiene personal de manipuladors d'aliments	54
4.4.2. Característiques generals de les instal·lacions per a la higiene alimentària	55
4.5. Al·lergògens	56
4.6. Emmagatzematge i conservació dels aliments	59
4.7. Neteja de l'equip i les instal·lacions	59
Resum	61

Glossari	63
Bibliografia	65

Introducció

En un entorn turístic tan dinàmic com en el que vivim, on tot canvia ràpidament i on precisament el canvi és l'única constant, cal dir que els serveis de restauració també experimenten aquesta realitat. És a dir, les empreses que presten serveis de restauració ofereixen un tipus de producte/servei que pot funcionar molt bé avui, però que al cap d'un temps, més o menys breu, queda obsolet perquè les necessitats, gustos i expectatives dels clients han canviat.

Els serveis de restauració formen part de la indústria de l'hospitalitat, però tenen tanta importància que perfectament es pot parlar de sector de restauració. De vegades s'oblida el pes específic que exerceixen les empreses de restauració en el sector turístic, i se centren gairebé exclusivament en els establiments d'allotjament. Les empreses de restauració poden arribar a ser econòmicament molt viables amb una gestió adequada, des d'un petit lloc de *street food* fins a un restaurant de luxe situat en un dels millors hotels. En aquest sentit molts establiments d'allotjament han desenvolupat productes i serveis especialitzats en l'organització d'esdeveniments i banquets, fins al punt d'arribar fins i tot a la situació que en alguns establiments s'obté més rendibilitat a l'àrea d'aliments i begudes que en la d'allotjament. D'aquesta manera, hi ha hotels que actualment han deixat de ser considerats com a tals i, gràcies als banquets, han passat a convertir-se en «restaurants amb llits».

Un altre aspecte que cal considerar per la rellevància que té per a Espanya i que està íntimament vinculat amb el sector de la restauració és el paper que està tenint el «turisme gastronòmic». La gastronomia és un dels grans atractius turístics d'Espanya, un valor afegit enfront d'altres destinacions. Parlem tant de la qualitat de les matèries primeres com del fet que Espanya és pionera en cuina d'avantguarda, ja que tenim xefs reconeguts mundialment amb influències que han marcat les tendències gastronòmiques. El turista ja no vol consumir simplement un producte/servei, sinó que busca una «experiència gastronòmica» completa, i aquí tenim un producte gastronòmic de qualitat, fins al punt que s'ofereixen serveis turístics que giren de manera exclusiva entorn d'aquestes vivències.

Sector de restauració

En la bibliografia anglosaxona rep el nom de *food service industry*.

Objectius

Per mitjà de la lectura d'aquestes pàgines estudiareu la incidència dels serveis de restauració en la indústria de l'hospitalitat i la seva situació actual en el sector turístic, a més de conèixer aspectes i eines importants de la gestió, així com descobrir les últimes tendències pel que fa a la restauració. Una vegada estudiat el mòdul, hauríeu de ser capaços de:

- 1.** Conèixer la importància que exerceixen els serveis de restauració en el conjunt de les empreses de servei.
- 2.** Saber com estan estructurades i quins tipus de serveis de restauració s'ofereixen al mercat turístic.
- 3.** Analitzar la direcció dels serveis de restauració.
- 4.** Identificar els aspectes que tenen més incidència en la gestió d'inventaris i en la gestió de compres.
- 5.** Conèixer els aspectes fonamentals de la gestió de banquets.
- 6.** Estar familiaritzats amb les mesures sanitàries que cal considerar en aquest tipus de servei.

1. Les empreses de restauració

Per definició, les empreses de restauració es consideren, bàsicament, les que ofereixen un servei d'aliments i begudes a un client per ser consumides dins o fora del local, a canvi d'un preu.

Les categories en les quals es classifica el sector de restauració són les que indiquem a la taula següent. A continuació, ens aturarem en cadascuna per fer una descripció de les principals característiques que presenten.

Taula 1.

Restaurants, bars i cafeteries
Restauració en establiments d'allotjament
Restauració en oci i recreació
Restauració en transports
Restauració en centres comercials
Restauració en institucions que desenvolupen el seu propi servei de restauració
Restauració al carrer (<i>street food</i>)
Càtering
Banquets
<i>Fast food</i>
<i>Take away</i>
<i>Delivery food</i>
<i>All inclusive</i>

1) Restaurants, bars i cafeteries. Correspon al que podem anomenar *restauració comercial*. Es tracta d'un servei destinat al públic en general i en el qual la llibertat d'elecció per part del client és absoluta.

2) Restauració en establiments d'allotjament. Igual que passa en el cas anterior, pertany a la restauració comercial.

3) Restauració en oci i recreació. Es refereix al tipus de servei de restauració que s'ofereix en esdeveniments esportius, parcs temàtics, parcs d'atraccions, entre altres.

Reglamentació

Quant a reglamentació, les empreses de restauració, igual que les empreses d'allotjament, disposen de la seva pròpia legislació estatal i també de la normativa de cada comunitat autònoma, per a aquelles comunitats que l'han desenvolupat (Catalunya, Extremadura, etc.).

Webs recomanats

Als portals següents podem trobar informació interessant del sector (legislació, notícies, etc.): www.restauracionnews.com, www.gestionrestaurantes.com i www.hosteleriadigital.es.

Enllaç d'interès

Visita <www.boqueria.info> per conèixer més coses sobre l'exitós model de restauració aplicat al Mercat de Sant Josep.

4) Restauració en transports. Es tracta dels serveis de restauració de les línies aèries, creuers o transport terrestre o de ferrocarril.

5) Restauració en centres comercials o mercats. S'han desenvolupat conceptes reeixits de restauració aplicats dins d'un centre comercial o un mercat tradicional.

6) Restauració en institucions que desenvolupen el seu propi servei de restauració, com ara els hospitals, les presons, les forces armades, els col·legis, els centres benèfics, entre altres.

7) Restauració al carrer (*street food*). El menjar de carrer o *street food* és un model de negoci ben assentat en altres països i que s'està consolidant a Espanya. L'*street food* abasta des d'un petit lloc, de caràcter temporal o permanent, de menjar de carrer fins als *food trucks* (furgonetes de menjar), que han estat els veritables impulsors de l'*street food*. Parlem d'un menjar ràpid però de qualitat, elaborat amb productes de quilòmetre zero que uneixen el concepte de proximitat amb les últimes tendències gastronòmiques.

8) Càtering. L'origen del càtering es troba en el subministrament d'aliments i begudes a les companyies ferroviàries i aèries. Les empreses d'aquest sector de la restauració han evolucionat d'acord amb els canvis del mercat, i han estès l'àmbit d'actuació a tot tipus d'esdeveniments (noces, batejos, àpats d'empreses, esdeveniments esportius, etc.). La seva oferta bàsica és el servei d'aliments i begudes en un lloc determinat pel client, amb tots els complements que comporta la prestació del servei (cambrers, parament, vaixel·la, coberteria, etc.). La mateixa diversificació quant al tipus de celebracions ha fet que actualment les empreses de càtering ofereixin també una àmplia oferta complementària, com és el cas d'espectacles que amenitzen els esdeveniments (orquestrès, animadors infantils, etc.), decoració, transport de convidats, servei d'hostesses, protocol, etc.

9) Banquets. El servei de banquets consisteix en el subministrament d'aliments i begudes a les mateixes instal·lacions de l'empresa de banquets (hotel, restaurant, etc.). Són molts els establiments d'allotjament que han inclòs en els organigrames el departament de banquets, ja que les vendes per aquest concepte poden representar una part molt important del compte de resultats de l'establiment. Igual que les empreses de càtering, ofereixen una àmplia oferta complementària per a la realització de l'esdeveniment.

10) *Fast food*. Les principals companyies de restauració a escala mundial són les que conformen aquesta indústria del menjar ràpid. Els canvis en els hàbits alimentaris, motivats pel ritme de vida de la societat actual, han marcat el desenvolupament exponencial d'aquesta indústria. Però actualment aquests hàbits de consum estan canviant. Cada vegada es busca menjar d'una manera més saludable i baixa en calories, la qual cosa està obligant aquestes grans corporacions de *fast food* a canviar de model de negoci. És el cas de la multinaci-

onal McDonald's, que va entendre la necessitat d'un canvi d'imatge complet amb uns objectius clars: productes més sans (donar a conèixer als proveïdors informació nutricional dels productes, introducció de la gamma d'amanides Salad Plus, sucs, bossetes de poma, gaspatxo, iogurt amb maduixes i nabius, etc.) i foment de l'activitat física (McDonald's és Patrocinador Oficial dels Jocs Olímpics des del 1998 i patrocinador oficial de l'Eurocopa i de la Copa Mundial de la FIFA des del 2004, els restaurants disposen d'àrees recreatives, com els PlayPlace i Ronald Gym Club, per fomentar l'activitat física dels nens de manera divertida, etc.)

Malgrat que es tracta d'un tipus d'activitat que no exigeix un nivell elevat d'inversió inicial gràcies a la franquícia, els marges poden veure's reduïts a causa de les altes comissions i percentatges sobre vendes que reclamen les empreses que cedeixen la marca i el seu *know how*.

11) *Take away* (menjar per emportar-se). Aquesta modalitat de servei és utilitzada àmpliament per establiments de restauració que incorporen l'opció de vendre productes per consumir fora de l'establiment, o el que és el mateix, productes que el client compra al restaurant per consumir-los en un altre lloc, com el seu domicili o l'oficina, entre altres. Hi ha nombroses empreses especialitzades només en plats per emportar, com, per exemple, les tendes de menjars preparats, que presenten diferents gammes, des de plats senzills i casolans fins als més sofisticats i de luxe.

12) *Delivery food*. Són els establiments de restauració que reparteixen o lliuren el menjar a domicili. No hi ha l'opció de consumir-los a l'establiment. En l'actualitat les comandes poden fer-se per nombrosos canals i suports (telèfon, internet, aplicació específica de l'establiment, etc.).

13) *All inclusive* (tot inclòs). Tot i que aquest concepte no és propi de la restauració, sí que té una incidència molt important en els serveis de restauració, sobretot pel fet que és una veritable amenaça per a altres serveis complementaris. No obstant això, el tot inclòs ben entès és una modalitat que pot ser molt atractiva per a l'empresa, per l'estalvi de costos que implica, sempre que s'associï amb productes i un servei d'alta qualitat.

El client contracta a compte alguns serveis, sobretot de restauració, i quan arriba a l'establiment no té límit de consum, i de vegades tampoc en té d'horari. Del que es tracta, en definitiva, és que el client no surti de l'establiment d'allotjament per fer qualsevol consum pel que fa a restauració.

All inclusive

També és conegut com a *tot inclòs*. Es tracta d'un producte molt introduït als establiments d'allotjament, amb especial rellevància en aquells de tipus club.

A més de la classificació convencional de les empreses de restauració, que és la que acabem de presentar, hi ha altres criteris diferents pels quals es poden classificar (Felipe Gallego, 2002), com són els següents:

- localització: zones turístiques, entorn urbà, carretera, entre d'altres;
- localització interna: independents, integrats en hotels, centres comercials, entre d'altres;
- especialitat: clàssic, vegetarià, dietètic, entre d'altres.
- oferta gastronòmica: internacional, nacional, regional, entre d'altres;
- tipus de servei: directe, semiluxe, luxe, ràpid, autoservei, *to take away*;
- volum: empresa petita, mitjana o gran;
- Categoria i normativa vigent: restaurants de cinc, quatre, tres, dues i una forquilles; tres, dues i una tasses si ens referim a les cafeteries.

Entre els serveis de restauració poden arribar a produir-se algunes circumstàncies especials, algunes de les quals dependran directament de si es tracta d'un servei que forma part de l'oferta general d'un establiment d'allotjament.

Un cas podria ser el d'aquells establiments independents o enquadrats dins d'una cadena hotelera, en els quals l'explotació del departament d'aliments i begudes resulta negativa. Tot i això, aporta un valor afegit a la resta d'àrees de l'establiment i, per tant, cal mantenir-la i assumir aquest cost (Felipe Gallego, 1996).

En algunes cadenes hoteleres en les quals la gestió dels serveis de restauració no és satisfactòria, opten per subcontractar aquests serveis a empreses externes, la qual cosa es coneix com a «externalització de serveis», com ara un càtering o un xef de prestigi que n'assumeixi l'explotació. És una tendència que s'està imposant en els últims anys i que ja hem comentat en el mòdul anterior amb alguns exemples.

Nota

Contractar serveis a compte és un tema que sempre està d'actualitat per l'impacte negatiu en l'economia local. Podreu trobar una àmplia informació sobre aquest producte controvertit als fòrums, publicacions periòdiques i les específiques del sector turístic.

Exemple d'externalització de serveis

Un exemple n'és l'hotel Ritz-Carlton Abama de Tenerife, que ha col·laborat amb el xef Martín Berasategui com a assessor gastronòmic. La col·laboració es manté gràcies al restaurant Megaoctet (dues estrelles Michelin), que Berasategui manté obert a l'hotel.

Web recomanat

Al web de la Nacional Restaurant Association podeu trobar notícies i informació sobre aquesta indústria.

2. La direcció dels serveis de restauració

La varietat tan àmplia d'activitats que es fan en un hotel el converteixen en una empresa complexa de dirigir, atès que el directiu ha de gestionar nombroses activitats i serveis anàlegs però complementaris entre si. Els perfils que es demanen per arribar a convertir-se en director d'hotel han canviat. Així, en el passat, l'única manera de promocionar la gerència era obtenint experiència i treballant a l'àrea de *front*, de manera que un cap de recepció era el que tenia més possibilitats de convertir-se en sotsdirector i després en director d'hotel. En l'actualitat, als futurs directors d'hotel se'ls exigeix una sòlida formació en aliments i begudes, precisament perquè l'orientació del negoci d'allotjaments està canviant cap a la prestació de serveis de restauració, de manera que es produeix més per aquest concepte que per la venda d'habitacions, tal com hem comentat abans.

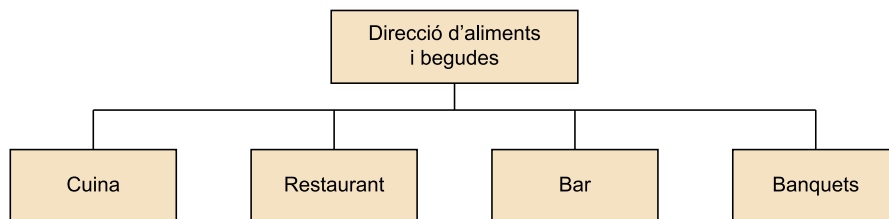
La figura del director de *food and beverage* (F&B) o director d'aliments i begudes forma part de l'organigrama general d'un establiment hotelier o d'un de restauració, i es considera necessària per poder gestionar convenientment els serveis d'aliments i begudes. El director de F&B és el responsable de planificar l'oferta de menjars i begudes de l'establiment d'acord amb l'estratègia empresarial de l'hotel o establiment d'hostaleria. És un perfil que es troba habitualment en establiments amb una àmplia oferta d'aliments i begudes i diversos punts de venda de restauració (restaurant, bar, *pool-bar*, banquet, discoteca, etc.), per la qual cosa es necessita d'una política d'accions unitària per al correcte funcionament. Aquest perfil també es troba en cadenes hoteleres o de restaurants que requereixen una estratègia comuna en la gestió d'aliments i begudes dels diferents establiments.

Hem de destacar que el director de F&B gestiona importants recursos de l'organització, tant humans com materials. És responsable, a més, del compliment dels objectius que marca la direcció i la propietat (accionistes). Ha de justificar la seva actuació davant d'ells.

Així mateix, depenent de la grandària de l'establiment i el nombre de punts de venda de restauració, podem trobar que dins del departament de F&B, s'ha incorporat un departament de banquets, que disposarà d'un director de banquets i serà responsable de l'organització i execució d'aquest tipus d'esdeveniments. En canvi, si el nombre de punts de venda i els serveis de restauració és reduït, no caldrà incorporar aquesta figura a l'estructura organitzativa de l'hotel.

L'organigrama de l'àrea de menjars i begudes en un establiment hotelier podria ser el que veiem en la figura que es presenta a continuació.

Organigrama de l'àrea de direcció de menjars i begudes



Font: Elaboració pròpia

El cas de Las Vegas

Hi ha hotels que «regalen» les habitacions a alguns clients. És un cas extrem i es produeix als grans hotels de Las Vegas. Ho fan per captar clients i que juguin al casino de l'hotel. Les vendes per aquest concepte excedeixen sobradament el que comporta la venda d'habitacions.

2.1. Les funcions del director de *food and beverage*

El perfil del director de F&B és multidisciplinari, ha de tenir un seguit de característiques i coneixements que garanteixin la prestació de serveis de qualitat, la satisfacció dels clients i l'assoliment dels objectius empresarials preestablerts. Coneixements com ara administració hotelera, gastronomia, màrqueting, etc., són necessaris al costat d'un comportament proactiu i actituds com són el lideratge, la creativitat, el treball en equip, etc.

Les funcions i activitats que ha d'exercir es troben recollides dins d'algunes de les funcions de la direcció o administració, i són les següents:

1) Basant-nos en la planificació:

- Implantar una normativa interna, pròpia del departament de F&B, que haurà de ser respectada per tots els membres.
- Dissenyar una política de personal, quant a torns, horaris, vacances, recompenses, incentius, sancions, entre altres.
- Desenvolupar una gestió de compres, reposicions de productes peribles i no peribles, com ara aliments i eines de treball, respectivament.
- Establir les línies de coordinació interdepartamental més adequades.
- Instaurar els coeficients d'exploatació de tots els serveis de restauració, imputant-los els costos i trobant el benefici o marge brut d'exploatació corresponent.
- Calcular la ràtio de productivitat del personal de F&B.
- Desenvolupar un bon sistema de relacions públiques amb clients i proveïdors.
- Tenir operatius els serveis de restauració que ofereix l'establiment.
- Crear un bon ambient de treball, incorporant les mesures necessàries.
- Coordinar i supervisar la formació del personal.
- Desenvolupar una política de manteniment i renovació de materials i equips de treball.

- Supervisar i coordinar les accions publicitàries i de promoció que afectin els serveis de restauració.

2) **Basant-nos en la funció de decisió:**

- Desenvolupar el sistema de treball més apropiat.
- Establir els preus dels serveis de restauració.
- Aplicar el marge brut o benefici que es vulgui obtenir en cada producte.
- Concretar la política que caldrà seguir amb els proveïdors.
- Incloure la incorporació de nous materials i equips tècnics necessaris.
- Incorporar programes d'incentiu per a les vendes.

3) **Basant-nos en la funció de control:**

- Controlar i supervisar el grau de compliment amb els objectius del departament.
- Iniciar l'execució dels pressupostos.
- Fer el seguiment de la producció.
- Controlar els costos i índexs de rendibilitat.
- Supervisar contínuament la relació qualitat-preu.
- Gestionar la qualitat dels serveis de restauració.
- Supervisar el desenvolupament i l'execució de les tasques per part del personal.
- Comprovar la satisfacció del client.
- Fer servir correctament les eines i els equips tècnics.
- Sol·licitar el material. Compres.
- Conèixer la situació de la competència i els serveis que ofereix.
- Controlar els minvaments, trencaments d'existències i avaries que es produeixen i analitzar-ne les causes.
- Fer un seguiment de l'actuació i dels preus dels proveïdors.
- Controlar el rendiment dels productes, tant els aliments com l'equipament tècnic.
- Controlar i supervisar l'aplicació de mesures per garantir la higiene i la seguretat alimentàries.

2.2. La gestió del temps d'un director de *food and beverage*

Un aspecte molt important que ha de considerar qualsevol directiu empresarial és la gestió del temps. És una realitat que molts directius turístics, especialment els vinculats a l'àrea d'aliments i begudes, confonen el fet que la qualitat de la seva feina és directament proporcional al nombre d'hores que hi dediquen. Això és veritat, però només fins a un cert punt. El que fa veritablement diferent aquesta activitat de qualsevol altra, com, per exemple, dirigir un banc o una oficina d'assegurances, és el contacte humà i la necessitat de tenir el negoci operatiu els 365 dies de l'any.

Caldria considerar que la qualitat del servei que exerceix un director de F&B no depèn de les hores de presència, sinó en què empra les hores que ha d'estar al seu lloc i de com ho fa.

En aquest sentit, convé tenir en consideració alguns exemples de com els directors de F&B malgasten el seu temps:

- Assumint totes les responsabilitats, no delegant.
- No prenent decisions.
- Estant sempre «reunits».
- No creant equip.
- Atenent proveïdors que d'entrada no els compraran o no aportaran res.
- Tenint por d'equivocar-se.
- Assistint a totes les invitacions i actes socials.
- Criticant el que fan els altres membres de l'organització.
- Establint que la política de «portes obertes» és un «confessionari».
- Tenint pànic de les crítiques.
- Deixant els assumptes sempre per a l'endemà.
- Passant-se el dia fent números.
- No sortint del despatx.
- Evitant el contacte amb els seus col·laboradors i inundant-los de memòrands.

L'excés d'hores de treball té origen en una mala distribució del temps laboral. Però encara podem trobar empreses que valoren la qualitat del director de F&B per les hores de presència.

2.3. La gestió d'inventaris a les empreses de restauració

Un inventari, també denominat *estoc*, fa referència a les existències que hi ha emmagatzemades per ser utilitzades a mesura que les operacions i processos de producció de servei les necessiten. Aquestes existències o articles en estoc poden ser des de matèries primeres fins a productes elaborats o acabats.

Les raons que justifiquen el manteniment d'estocs han de ser de pes, ja que disposar d'inventaris comporta un cost important per a l'empresa, perquè es tracta de recursos que tenim invertits en estocs i que generen importants costos d'oportunitat. Aquestes raons es resumeixen a continuació:

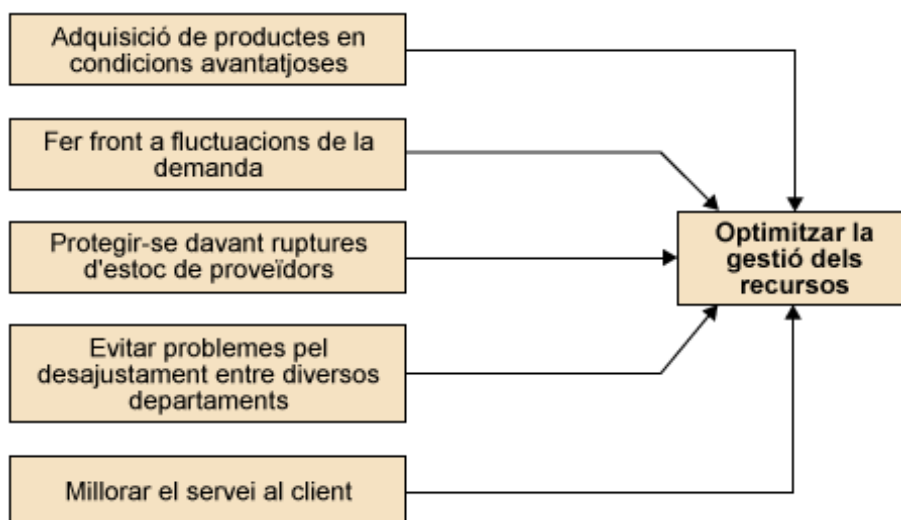
- Adquisició dels productes necessaris per al desenvolupament de l'activitat de l'empresa en condicions avantatjoses: és el cas dels descomptes per volum de compra (ràpel), l'aprofitament d'ofertes, l'especulació amb els preus, entre d'altres.
- Assegurar el servei davant de fluctuacions de la demanda: malgrat les previsions de venda, és molt difícil preveure les fluctuacions de la demanda dels productes i serveis d'una empresa de serveis, com ara un restaurant o el departament d'aliments i begudes d'un establiment hotel·ler. Així, en disposar d'un inventari, disposem d'un estoc de seguretat per a les ocasions en la qual caldrà adaptar la producció a l'augment inesperat en la demanda.
- Protegir-se de trencaments d'inventari de proveïdors o d'una fallada en el servei d'aquests: si un proveïdor no pot atendre una comanda de l'empresa com correspon, l'inventari permet mantenir el nivell de servei, evitant els costos que comporta la insatisfacció dels nostres clients per un trencament d'estoc.
- Evitar els problemes que pot ocasionar el desajust entre diversos departaments de l'empresa: per exemple, una avaria en bugaderia (pròpia o externa) podria influir en el restaurant en cas de no disposar d'un inventari de llenceria més enllà de l'estrictament necessari i emmagatzemat.
- Millorar el servei al client: si disposem d'un inventari podem atendre les demandes imprevistes dels clients, més encara si es tracta d'articles de cost elevat, ja que la insatisfacció del client quedarà palesa si no tenim l'article que es demana.

Web recomanat

Visiteu el web de la prestigiosa Cornell School of Hotel Administration. Podreu trobar-hi diversos articles relacionats amb la gestió que es fa en restauració.

A la figura següent podem observar les raons que una empresa turística esgrimeix per mantenir un inventari i que han d'estar orientades cap a l'optimització dels recursos, és a dir, cap a ajustar al màxim els costos que l'empresa assumeix per disposar d'un inventari.

Raons per mantenir un inventari



Font: *Compras e inventarios*, 1996

Els costos que assumeix l'empresa per disposar d'un inventari són els següents:

- **Costos d'emmagatzematge o possessió:** són aquells costos que s'originen per la necessitat de la preservació física dels materials en estoc, com, per exemple, el personal de l'economat, el mobiliari dels magatzems i equips tècnics, com ara les cambres frigorífiques i els congeladors, a més de les amortitzacions d'aquestes instal·lacions, el manteniment i les reparacions que suposen, entre d'altres.
- **Costos d'emissió:** tots aquells costos derivats de l'emissió o de la realització d'una comanda, relacionats amb el personal d'administració i supervisió, despeses de telèfon, consumibles, processament de dades, etc.
- **Costos d'adquisició:** és el desemborsament necessari per a l'adquisició dels productes, és a dir, el valor monetari de les compres fetes.
- **Costos de ruptura:** es tracta del cost associat a la insatisfacció i possible pèrdua de clients per un trencament d'estoc que hagi donat lloc a un mal servei.
- **Costos financers:** es relacionen amb el cost d'oportunitat que origina la immobilització d'uns recursos, en lloc d'invertir-los en altres opcions que podrien donar una determinada rendibilitat.

La problemàtica de la gestió d'inventaris es troba en l'evolució dels costos abans esmentats, ja que alguns canviaran radicalment per diferents motius (quantitat d'articles que s'adquireixin, temporada, etc.).

Així, els costos d'emmagatzematge o possessió augmenten a mesura que creix el volum d'inventari, perquè es necessitaran instal·lacions més grans, més personal, les necessitats de subministraments augmentaran i el manteniment dels equips tècnics serà també més important.

No obstant això, el cost d'emissió disminueix a mesura que augmenta el volum de l'inventari, ja que a un nivell de demanda determinat, a un volum de compres més elevat, es faran un nombre més reduït de comandes per satisfer aquesta demanda, i el cost d'emissió de comandes serà més baix.

Si el cost d'adquisició és constant, excepte en el cas de descomptes per volum de compra, apareixen altres costos que evolucionen de manera diferent segons la quantitat de comanda i segons el volum d'inventaris, per la qual cosa una gestió adequada d'inventaris serà la que aconseguirà minimitzar els costos totals d'inventari.

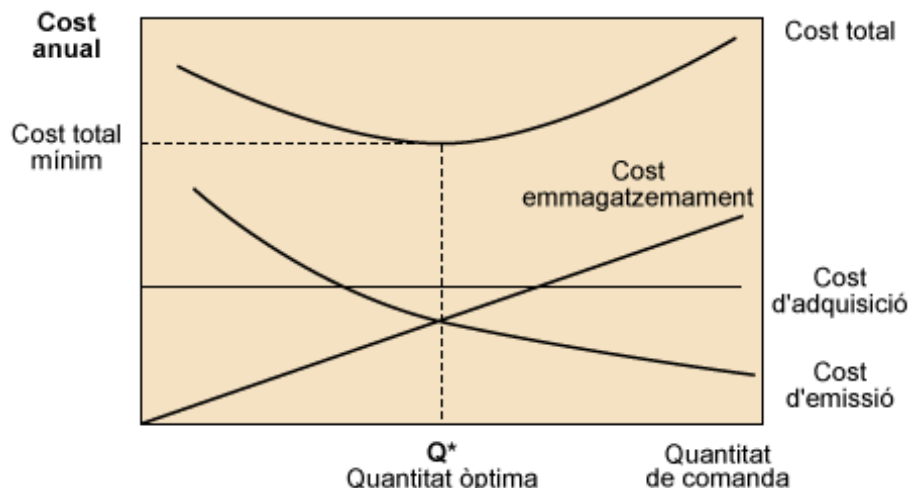
Rendibilitat

Els gerents de les empreses turístiques han d'aplicar la frase següent: «Tot metre quadrat ha de ser rendible». Disposar de magatzems sobredimensionats motiva que estiguem utilitzant més espai del que és necessari, i és un espai que l'empresa ha pagat.

Exemple de cost d'emissió

Davant una demanda anual de 1.000 unitats d'un determinat article, si fem 10 comandes de 100 unitats cadascuna, el cost d'emissió total serà 10 vegades el cost d'emissió d'una única comanda, mentre que si fem 5 comandes de 200 unitats cadascuna, el cost d'emissió total es redueix a 5 vegades el cost d'emissió d'una comanda.

Costos anuals dels productes basats en la grandària de la comanda



Font: Chase, Aquilano i Jacobs (2000, pàg. 586)

La quantitat òptima de comanda, o Q^* , és aquella quantitat de comanda que minimitzarà el cost total de l'inventari. És a dir, quan se sumeixen tots els costos de l'inventari, es podrà calcular la quantitat de comanda que sigui òptima.

2.4. La gestió de compres en les empreses de restauració

La majoria de les empreses de restauració són de caràcter familiar i de tipus pime (petites o mitges empreses), per la qual cosa tradicionalment la gestió no s'ha caracteritzat per un alt nivell de professionalitat. No obstant això, el mercat ha obligat a un canvi en la gestió, el sector s'ha vist obligat a augmentar la professionalització en la gestió, fet que comporta, a més, eficiència en la utilització dels recursos tangibles i intangibles. La introducció de millores en els processos de producció és el que permetrà a les empreses de restauració la supervivència del seu model de negoci, així com aconseguir els objectius previstos.

D'aquí la importància d'una gestió correcta en les compres amb les quals subministrarem tots els departaments o àrees de l'establiment turístic el material necessari per exercir les seves tasques. D'aquesta manera, la funció de compres implica una gran quantitat de decisions que afecten de manera directa l'organització en conjunt.

La gestió de compres consisteix a obtenir productes a un preu just, d'uns proveïdors adequats, en la quantitat precisa, amb la qualitat deguda i en el moment apropiat.

En els serveis de restauració hi ha una relació directa entre el proveïdor i el client final, ja que un article de baixa qualitat restarà categoria i produirà insatisfacció en el client, mentre que si es tracta d'un producte d'alt cost farà augmentar el preu de venda.

Les centrals de compres són empreses que presten un servei de valor afegit, de manera que li faciliten la gestió i n'optimitzen els processos de comandes, subministraments i control d'inventari.

CENTRAL DE COMPRAS
HORECA

ÁREA DE SOCIOS
entrar >>

INICIO | QUIÉNES SOMOS | QUÉ OFRECEMOS | MARCAS | NUESTRAS ZONAS | CONTACTAR | NEWSLETTER

El espacio perfecto para proveedores y clientes

HAZTE SOCIO
EXCLUSIVIDAD EN TU ZONA

CLIENTES SATISFECHOS
Servicio por empresas especializadas y con larga experiencia en la distribución de productos para la restauración fuera del hogar
ÚNETE A NOSOTROS

FABRICANTE - PROVEEDOR
Preséntanos tu empresa o negocio
preséntanos tu empresa

Descubre las Ventajas de formar parte de una Central de Compras
Trabajamos con las mejores marcas y proveedores para garantizar el mejor servicio

CENTRAL DE COMPRAS HORECA PARA HOSTELERÍA, RESTAURACIÓN Y CATERING

icio | quiénes somos | qué ofrecemos | marcas | nuestras zonas | clientes satisfechos | fabricante - proveedor | házte socio | área de socio | contactar | newslett
aviso legal | política de cookies | diseño web 2018

Font: <www.cchoreca.com>

Seguint Fermín Gutiérrez (1999), els objectius de la funció de compres es poden resumir en els següents:

- **Previsió de necessitats:** es tracta de la realització d'una previsió sobre les necessitats del departament d'aliments i begudes, procurant evitar el sobreaprovisionament, així com l'adquisició d'articles per sota de les necessitats, cosa que pot donar lloc a trencaments de l'inventari i insatisfacció dels clients.
- **Preus de compra:** consisteix en la cerca del millor preu complint criteris de qualitat, termini de lliurament, etc.

- **Terminis de lliurament:** si un proveïdor compleix els terminis de lliurament, s'aconsegueix evitar un sobrecost per errors en el subministrament o per excés d'anticipació en les necessitats.
- **Compliment de les especificacions:** és necessari que el proveïdor s'hagi d'ajustar als requeriments especificats pel comprador en el moment de fer la comanda.
- **Fonts alternatives de subministrament:** s'intenta tenir un proveïdor alternatiu en cas que l'actual falli en el subministrament; d'altra banda, és necessari buscar fonts alternatives de subministrament buscant nous proveïdors que puguin oferir més qualitat, preus o avantatges.
- **Contractes de compra:** en aquest cas, un contracte gairebé sempre millora el preu, ja que compromet la quantitat, sense que calgui carregar-se d'existències excessives. Interessa al proveïdor perquè li permet racionalitzar la planificació.
- **Cerca d'una rotació adequada de les existències:** d'aquesta manera s'aconsegueix que el nivell d'inventari no sigui gaire elevat i no s'incorre en costos per trencament d'inventari.
- **Deterioracions i obsolescències:** s'ha de fer un seguiment dels articles en magatzem per evitar costos per deterioració i caducitat, entre d'altres.
- **Relacions favorables amb els proveïdors:** si mantenim una relació cordial amb els proveïdors, podríem accedir a condicions i preus més bons.
- **Nòmina de compres:** amb una bona organització, una aplicació informàtica adequada, etc. es podria estalviar personal per a la gestió de compres.
- **Costos de recepció i emmagatzematge:** amb una planificació i organització adequades es poden reduir considerablement aquests costos, establint les mesures oportunes, com ara la inspecció de cada comanda o la manera com s'emmagatzemen els articles.
- **Formació del personal:** la formació i la motivació dels empleats és fonamental, ja que propicia una bona gestió.
- **Registre de la informació:** disposar d'un sistema de control basat en determinats documents que permetin el seguiment de les operacions, així com la realització d'auditories que posin de manifest els punts febles del sistema, permetrien una millora en la gestió de les compres de l'establiment.

- **Integració amb els altres departaments:** és recomanable que hi hagi una certa coordinació i cooperació entre tots els departaments implicats, de manera que això beneficiï l'organització.

La quantitat ingent de proveïdors, amb les diferents gammes de productes i serveis, fa necessari l'establiment de criteris de selecció de proveïdors que estiguin basats no només en criteris de rendibilitat, sinó de qualitat, de servei i de seguretat alimentària.

En resum, els aspectes que hem de tenir en consideració per a una selecció correcta del proveïdor són:

- la classe d'article que ens subministrarà,
- el temps de lliurament des de la sol·licitud de comanda,
- la quantitat mínima de comanda,
- el preu i la forma de pagament,
- la qualitat de l'article,
- la seguretat alimentària.

És absolutament necessari conscienciar-se del fet que la selecció de proveïdors ha d'incloure els condicionants que han de complir les matèries primeres subministrades. S'ha d'establir un autocontrol sistematitzat i planificat per prevenir l'entrada de matèries primeres que puguin comportar un perill en el procés d'elaboració de menjars.

A cada proveïdor se li ha d'exigir una còpia de l'autorització i de la inscripció al registre general sanitari d'aliments (RGSA). Aquesta inscripció és una obligació per a totes empreses dedicades a la fabricació, elaboració o transformació, envasament, distribució, emmagatzematge i importació de productes alimentaris d'acord amb el Reial decret 1712/1991.

Aquest RGSA garanteix que l'empresa està sotmesa a controls oficials, però podem complementar els requisits per mitjà de:

- Requeriment d'ISO 9001:2000. Ens garanteix que l'empresa disposa d'uns processos de gestió sistematitzats.
- En grans cadenes hoteleres i de restauració, amb un alt poder de negociació, empreses auditors externes solen fer als proveïdors auditories de comprovació dels requisits higiènics.

En els casos en els quals la mercaderia hagi de ser traslladada a temperatura frigorífica controlada, hem de requerir al proveïdor els certificats sanitaris dels vehicles que autoritzen el transport. Amb això obtenim una garantia complementària en relació amb el manteniment de la cadena de fred i la disminució de riscos microbiològics.

Pel que fa a aspectes negatius en la gestió de compres dels serveis de restauració, segons Felipe Gallego (1996), tenim:

- una selecció de proveïdors inadequada,
- una falta d'informació sobre les necessitats reals,
- un coneixement escàs de les existències de magatzem,
- una gestió de comandes molt elevades,
- una gestió molt costosa,
- trencaments d'inventaris,
- l'existència de molts articles sense rotació o ús,
- una falta de coordinació en les compres.

Així mateix, hem de ser conscients dels fraus més comuns que es produeixen en la recepció de mercaderies:

- Forma d'empaquetat: presenta molt de gel o paper.
- Presentació del producte: alta qualitat a la part que està a la vista i baixa qualitat en el que no es veu.
- Farciments.
- Productes amb una data de caducitat molt propera.
- Denominació d'origen falsa.

El protocol de recepció de matèries primeres és una tasca laboriosa, ja que s'ha de fer de manera contínua i rutinària. Al moment de la recepció de la mercaderia, ha de coincidir en qualitat, quantitat i preu amb l'ordre de compra cursada prèviament. Se n'han de comprovar l'estat general, l'etiquetatge i la temperatura, i, si fos possible, l'estat del vehicle de transport. Per simplificar aquesta tasca, podem establir les anomenades *fitxes d'especificació de compra*. En aquests documents establim els requisits que ha de complir cada matèria primera. Aquesta fitxa ens serveix de guia de control per a cada entrada i és imprescindible si tenim una àmplia diversitat de productes en les nostres compres.

En línies generals, es rebutjarà aquella mercaderia que:

- Presenti alteracions o deficiències d'higiene en l'envàs o en el mateix aliment.
- Presenti una temperatura superior a la requerida per la legislació en el moment de la recepció.

Taula 2. Temperatura límit al moment de la recepció

Producte	Temperatura
Lactis	8 °C
Carn	7 °C
Productes del mar	Presència de gel
Congelats	-18 °C, 3 °C de tolerància
Carn d'aviram i conill	4 °C
Viandes mitxes	5 °C

Font: elaboració pròpia

Per al control de la temperatura és necessari dotar-nos de termòmetres adequats en funció del tipus d'aliments. Per a aliments refrigerats el més adequat és l'ús d'un termòmetre de lectura digital amb sonda NTC de tipus d'immersió i penetració. En els congelats s'empren termòmetres amb sondes especials amb forma de filabrequí (en forma de T, l'espiga de la qual serveix per trepar). Un altre tipus de termòmetres és el d'infrarojos o sondes de tipus superfície. Són ràpids i no és necessari el contacte directe amb l'aliment, ja que mesuren la temperatura a la superfície. L'inconvenient és que ens podem trobar una diferència important entre la temperatura que ens marca a la superfície i la que presenta el centre del producte.

Tot els moviments de magatzem (entrada, traspàs i sortida) s'han de registrar documentalment, no només per raons d'inventari, sinó també per la traçabilitat dels nostres productes. Després de la recepció dels productes es procedirà a l'emmagatzematge, la qual cosa ha de fer-se d'una manera lògica i racional però sempre complint les diferents necessitats d'emmagatzematge que tenen. Per exemple, tan bon punt es rebin productes peribles, han de ser emmagatzemats a les unitats de refrigeració adequades perquè no hi hagi pèrdues significatives en la cadena de fred.

Les normes bàsiques per a l'emmagatzematge de productes les podem resumir en:

- La mercaderia acabada de recepcionar ha d'emmagatzemar-se després de la que ja hi ha al magatzem, amb la qual cosa ens assegurem que la mercaderia que porta més temps emmagatzemada (i, per tant, amb data de caducitat o consum preferent més propera) sigui la primera a ser utilitzada.
- Els productes no han d'estar mai en contacte directe amb el terra, han d'estar en prestatgeries o en palets de plàstic.
- S'ha de deixar espai entre productes perquè hi pugui circular l'aire.
- Els productes de neteja s'emmagatzemaran físicament per separat dels productes peribles i no peribles.

Els instruments de registre de moviment de magatzem comentats anteriorment són bàsicament els albarans d'entrada i els vals de sortida. L'albarà és el document que justifica la recepció d'un producte i la informació mínima que ha de contenir és:

- dades del proveïdor (nom, adreça, CIF, número de registre, etc.),
- dades de l'empresa receptora (nom, adreça, FIC, número de registre, etc.),
- nombre d'albarà,
- denominació del producte lliurat,
- nombre d'unitats,
- preu per unitat/kg,
- nombre de lot,
- data de lliurament,
- signatura i segell del receptor.

Exemple d'albarà

Dades proveïdor		Dades client		
Data: Albarà núm:				
Lot	Núm. unit.	Descripció	Preu unit.	Import
023	20	Sal fina TELVA 1kg	40	800
112	4	Tomàquet ORLANDO sencer. Llauna 4,600 kg	425	1700
345	1	Pebre en gra MAGGY. Pot 1 kg	1200	1200
Total Euros				3080
Observacions: L'entrega de la mercaderia serà el divendres abans de les 12:00.		Signatura del client:		

En el moment en què el proveïdor ens presenta la factura al cobrament, l'albarà és el document utilitzat per acarar els productes reflectits en la factura.

El val és el document intern que s'utilitza per a la retirada de mercaderia dels magatzems. La informació mínima que ha de reflectir el document és:

- departament que sol·licita el gènere,
- relació de tots els gèneres que se sol·liciten,
- nombre d'unitats que se sol·liciten,
- data,
- signatura del responsable del departament.

Exemple de val

Val	
De:.....Cuina.....	
Logotip de l'establiment	
A:.....Economat.....	
Unitats	Gènere
2 caixes	Pebrots verds
2 caixes	Fetuccini
1 garrafa	Greix fregidora
A.....a.....de.....de.....	
Signatura:	

Pot dir-se que, com a norma general, les operacions de recepció d'aliments han de garantir que:

- No sigui acceptada la recepció de productes amb els quals **no estem conforme** (deficiències en temperatura, embalatge, característiques físiques alterades, etc.).
- Els envasos dels productes són els adequats i no presenten deficiències higièniques sanitàries.
- Es compleixen les temperatures segons el tipus de producte, cosa que garanteix la cadena de fred.
- Les condicions higièniques sanitàries de la zona de recepció i emmagatzematge són les adequades.

2.5. Sistemes de valoració de magatzems

El responsable del magatzem (podria ser l'encarregat de l'economat, en cas que existeixi en l'organigrama, o bé el mateix restaurador) elabora una relació de productes com a previsió del magatzem. Per a això, haurà de comptar amb l'opinió de les persones que treballen amb aquests productes (cuiners, encarregat del bar, etc.). A aquest inventari mínim, convé afegir-hi una certa quantitat en concepte de previsió extra (per si hi ha un augment no previst en la demanda del producte, si el producte es deteriora i es trenca, com, per exemple, ampolles del bar). Però també caldrà considerar la capacitat màxima de mercaderia del magatzem.

Un cop resolt l'inventari òptim de l'establiment, cal considerar-ne la valoració, ja que, a part del preu d'adquisició dels productes que el conformen, cal afegir els costos d'emmagatzematge.

El magatzem o estoc, des del punt de vista del restaurador, constitueix una càrrega important que repercuteix en els costos totals que ha de suportar. Per això, s'ha de fer un control rigorós de l'inventari, per no trobar-nos amb un cost de matèries primeres massa elevat. Però, quin sistema de valoració de l'inventari seguirem?, quin mètode s'ha d'utilitzar?

D'altra banda, freqüentment es fa la compra de productes no peribles a diferents proveïdors perquè els preus pateixen oscil·lacions contínuament (tant a l'alça com a la baixa) per diferents motius (ofertes, promocions, etc.). En aquest sentit, a continuació exposem alguns mètodes de valoració dels inventaris:

1) FIFO (*first in, first out*)

Podem traduir-ho per 'el primer que entra, el primer que surt'. El FIFO és un mètode de valoració que consisteix a «donar sortida» a un producte del magatzem amb el primer preu amb què ha entrat a aquest magatzem.

Per entendre millor el mètode FIFO, vegem l'exemple següent:

Exemple de mètode FIFO

Suposem que al nostre establiment, l'Hotel Riviera, comprem regularment peces de rel·lom congelat, ja que el «rellom Riviera» és un plat molt sol·licitat pels nostres clients. Fem una primera comanda de 100 kg de rel·lom, el preu del qual és de 9,5 €/kg, per la qual cosa tenim una factura total de 950 €. A les tres setmanes d'aquesta comanda, i a causa de l'acceptació ja comentada del «rellom Riviera», ens veiem amb l'obligació de demanar 120 kg més de rel·lom, encara que encara ens queden 45 kg de l'anterior comanda. Aquesta vegada el preu és de 9,65 €/kg. Després d'haver fet aquesta segona comanda de rel·lom, tenim al congelador un total de 165 kg (120 a 9,65 €/kg i 45 a 9,5 €/kg).

Si apliquem el sistema FIFO a aquesta situació, hem de comptabilitzar les sortides de rel·lom al primer preu (9,5 €/kg) fins que s'acabin els 45 kg de la primera comanda. Quan es faci l'inventari de finalització de mes, el saldo de l'economat correspon a les entrades més recents i, per tant, als últims preus.

2) LIFO (*last in, first out*)

És exactament el mètode contrari a l'anterior, és a dir, es dona sortida als productes del magatzem a l'últim preu amb què han entrat. No és un mètode gaire útil.

3) Preu mitjà ponderat (PMP)

Caducitat del producte

No sembla prudent que es tinguin quantitats enormes d'un producte només perquè s'ha trobat una bona oferta, sobretot si es tracta d'un producte amb una caducitat limitada i que a més no té gaire sortida en el nostre establiment.

Aquest procediment és l'intermedi entre el FIFO i el LIFO. Consisteix a obtenir un preu ponderant els diferents preus de compra. La ponderació es fa sumant el cost total de la nova entrada i les existències, i dividint-ho tot per la quantitat total.

Continuant amb l'exemple anterior del nostre Hotel Riviera, tindriem:

Taula 3.

Concepte	Quantitat	Preu per quilo	Import
Saldo de l'estoc	45	9,5	427,5
Entrades en estoc	120	9,65	1.158
Nou saldo	165	9,61	1.585,5

A cada nova entrada s'ha de calcular el nou preu mitjà.

En l'actualitat, i gràcies als programes específics de gestió i als fulls de càlcul, aquesta rutina s'ha convertit en un procés senzill. En el moment de donar sortida als articles, només tindrem en compte l'últim preu inscrit a la fitxa del magatzem.

En aquest exemple del rellom, i utilitzant el mètode PMP, la propera sortida es valorarà a 9,61 €/kg.

A l'hora de triar un mètode o altre de valoració, hi ha un element per jutjar la conveniència de l'elecció: la rotació de l'estoc.

Si disposem d'una bona rotació d'existències, sembla lògic que totes les unitats d'un mateix article estaran al mateix preu. Per contra, si ens trobem amb una baixa rotació d'existències, els articles presentaran preus diferents, per la qual cosa en aquesta situació sembla més adequada l'elecció del mètode de preu mitjà ponderat o del FIFO.

Pel que fa a la centralització i descentralització de compres, no només en l'àmbit de la restauració, sinó a una escala més general, es poden observar que hi ha diversos arguments a favor i uns altres en contra. Aquesta opció de gestionar les compres les pot esgrimir algun establiment d'allotjament o empresa de restauració que sigui independent i vulgui associar-se amb altres empreses independents per crear una central de compres. També pot passar que els establiments d'allotjament que integren una cadena hotelera presentin arguments a favor o en contra de la centralització del departament de compres.

Valoracions diferents

Segons el mètode de valoració utilitzat, la valoració dels articles resulta diferent per dues raons:

El mètode del PMP no depèn de la quantitat de sortides d'articles o productes, mentre que el LIFO i el FIFO sí que depenen d'aquesta quantitat.

En els períodes de fluctuacions de preus, el mètode del PMP tendeix a anivellar aquestes variacions, mentre que el FIFO disminueix la influència de la pujada de preus.

Web recomanat

Consulteu el web del grup d'empreses SERHS. És una corporació d'empreses al voltant de l'activitat turística. En aquesta adreça disposeu d'informació sobre la central de compres del grup.

Taula 4. Arguments a favor

Centralització	Descentralització
Permet la unicitat de criteris i polítiques, cosa que dona lloc a un sistema fluid i coordinat.	Si la distància entre els centres és considerable, la centralització pot significar temps de gestió elevats (aquest problema és menys greu gràcies a les tecnologies de la informació i la comunicació).
Es produeix una especialització del departament en qüestió, la qual cosa permet aconseguir cotes més elevades d'eficàcia i eficiència.	S'afavoreix la integració de l'equip de compres amb les altres àrees en lloc de figurar com una funció apartada de tots els departaments.
Facilita l'establiment de controls de la gestió de compres, la qual cosa es dificulta considerablement si el sistema és descentralitzat.	Una empresa situada en una determinada localitat s'hi integra positivament si adquireix productes fabricats o originaris. Així es milloren les relacions amb la comunitat local i la imatge de l'empresa i s'afavoreixen els subministradors locals.

A més, com que engloben les compres de diversos centres organitzatius (establiments d'una mateixa cadena o de diferent propietat), es poden aconseguir volums més alts de compra i accedir a descomptes dels proveïdors.

Aquestes característiques també fan possible una anàlisi més completa dels proveïdors, cosa que afavoreix la selecció dels millors. D'altra banda, es poden compensar els dèficits d'uns centres amb els sobrants d'uns altres (normalment, només en el cas d'establiments d'una mateixa cadena), de manera que es redueix la part immobilitzada d'existències.

Departament de compres de Sol Meliá

La cadena hotelera Sol Meliá presenta un departament de compres per a tots els hotels que està centralitzat a Mallorca, que és l'encarregat de buscar i autoritzar els proveïdors locals.

Condicions en les quals serà viable la descentralització

- Si el volum de compres de cada establiment és prou elevat per aconseguir beneficis per volum.
- Quan la distància geogràfica entre els establiments és tan gran que la centralització del subministrament s'encareix enfront de l'adquisició de productes locals.
- En cas que es tracti de subministraments especials no sol·licitats per altres establiments de la cadena.
- Si són elements amb un nivell tecnològic tan elevat que es recomani la proximitat del proveïdor per a consultes i reparacions, entre altres.

2.6. Els costos als serveis de restauració

Un dels problemes més importants en restauració és com determinar de manera correcta el cost de les vendes de menjars i begudes, i de quina manera es pot obtenir una informació veraç que ens permeti prendre mesures davant de possibles desviacions.

En primer lloc caldria diferenciar entre despesa i cost, ja que de vegades són termes que se solen confondre. La diferència està basada en l'àmbit de l'empresa on s'origina. Així doncs, la despesa serà a escala externa, i el cost, a escala interna de l'empresa. Quan s'adquireix un producte o servei, l'empresa incorre en una despesa, que es transformarà financerament en un cost quan l'empresa valori en unitats monetàries el producte o servei i l'incorpori al seu sistema productiu.

D'aquesta manera, quan s'adquireix un article d'un proveïdor, té lloc la despesa, i en el moment en què es produeix una venda d'un producte o servei que forma part de l'article anterior, té lloc un cost. Pot ser que la despesa i el cost es confonguin per a un mateix moment, però la majoria de les vegades es produeixen en moments diferents.

És important assenyalar algunes característiques pròpies de les empreses de restauració i, per tant, de les empreses de prestació de serveis, com ara els establiments hotelers que influeixen sobre els costos totals. És a dir, la mateixa concepció del producte/servei que les empreses ofereixen, i és que no pot ser emmagatzemat. Així, una venda que no es produeixi el dia d'avui no es podrà emmagatzemar per vendre-la demà dues vegades. És l'exemple d'una habitació d'hotel o un servei de sopar en un restaurant, entre d'altres.

El cost d'un plat del restaurant vindrà donat a partir de: els productes de l'economat-celler que passen a la cuina per ser preparats, els costos de personal (hora de treball, salari, seguretat social, etc.) i els derivats de despeses generals (llum, aigua, gas ciutat, impostos de l'empresa, despeses del local, etc.).

També caldria considerar que el cost de personal és el cost més important que assumeix l'empresa turística. Tal és així que a més està directament relacionat amb el nivell d'atenció al client i la categoria de l'establiment.

2.6.1. Classes de costos

Els costos en restauració són d'una importància significativa, per la qual cosa el director de F&B n'ha de fer un seguiment continu i tractar de mantenir-los en la seva justa mesura. És a dir, no es tracta de reduir els costos al màxim, sinó de mantenir uns costos acceptables sense que afecti la qualitat del producte que s'ofereix al client, i sense que condicioni negativament la prestació del servei.

En primer lloc, seguirem la definició que fa Felipe Gallego (2002) sobre els costos en restauració:

- Els **costos directes** són els que «directament» estan associats amb l'activitat en una unitat de referència, és a dir, es vinculen a l'activitat del procés de transformació dels productes, bé mitjançant les relacions factor-procés, o bé procés-producte.
- Els **costos indirectes** són aquells que són difícils d'imputar a una unitat productiva. Per exemple, la imputació de l'amortització d'alguns elements, com l'energia elèctrica, el telèfon, etc.

La imputació dels costos directes és força senzilla, però en el cas dels costos indirectes es complica. La causa és que caldria imputar els costos indirectes de manera unitària, com és el cas de l'elaboració d'un plat. Per exemple, per conèixer el cost indirecte d'energia (electricitat o gas) que demana fer un determinat plat, hem de partir del cost total d'energia que correspon al departament de cuina i imputar-lo al temps d'elaboració del plat.

El càlcul dels costos es pot fer mitjançant dos elements:

1) El **volum de producció**, en aquest cas, els productes són els que consumeixen recursos, és a dir, consumeixen factors de producció (subministraments, treball, etc.) per fer una activitat. Per tant, el cost d'un producte és la suma dels recursos utilitzats.

2) El **volum d'activitat**. Segons aquest segon sistema, són les activitats les que consumeixen recursos, mentre que els productes consumeixen activitats.

Segons Felipe Gallego (2002), l'activitat és una combinació de factor humà, tecnologia, matèries primeres i mètodes que produeixen un producte o servei, és a dir, l'activitat descriu el que fa l'empresa. El cost serà la suma de tots els factors de producció utilitzats per dur a terme aquesta activitat. El resultat de

Exemple de cost directe

En el cas de l'elaboració d'un plat, els elements que es consideren com a costos directes seran els aliments o matèries primeres necessàries i el personal de cuina, el cost de la qual s'imputa al plat per mitjà d'un senzill càlcul sobre la nòmina, d'on es calcula el cost laboral per hora i s'aplica al mateix temps que triga a elaborar el plat.

l'activitat és l'*output* o producte resultant (per exemple, activitat: facturació a clients; *output*: factura). La mesura de l'activitat serà el nombre d'*outputs* produïts per període (per exemple, al bar serà el nombre de copes venudes).

En aquest sistema, el cost final d'un producte s'obté per la suma dels costos de les activitats específiques que s'apliquen per produir un producte o servei. D'aquesta manera, s'aconsegueix una assignació de costos indirectes molt més precisa que en el cas del sistema de volum de producció.

Els generadors de costos indirectes, també coneguts com a *driver cost*, són senzillament els subministraments, com l'electricitat, el gas propà, l'aigua, etc.

2.6.2. Costos fixos i costos variables

Els costos fixos són aquells costos que es mantenen constants independentment que augmenti o disminueixi el volum de producció.

Sempre seran els mateixos, per exemple, el lloguer, les amortitzacions, els impostos, etc. Tanmateix, els costos variables sí que depenen del volum de producció i varien en funció de si augmenta o disminueix la producció de productes i serveis. Per exemple, els costos variables podrien ser les matèries primeres, una part del consum d'energia elèctrica, etc.

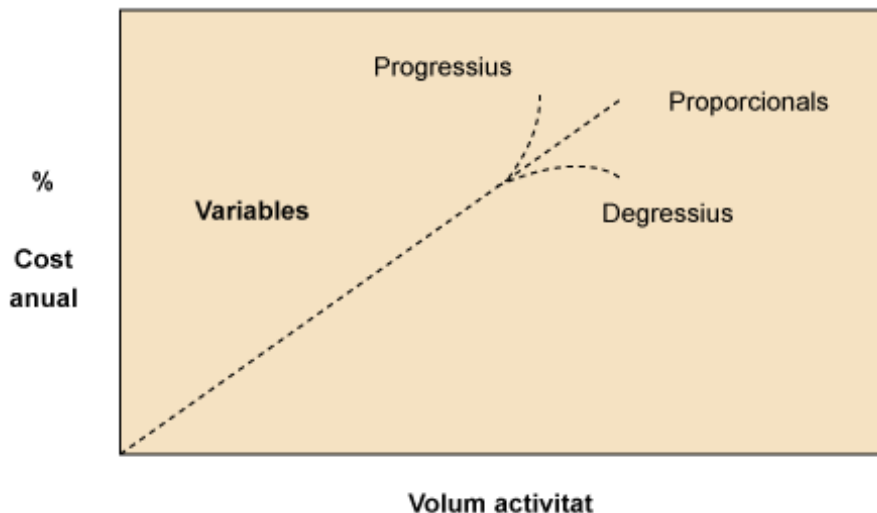
Cal destacar que hi ha costos que poden ser considerats mixts, és a dir, són elements que presten una part de cost fix i una altra de cost variable.

Per exemple, la nòmina del personal i la Seguretat Social es considera un part fixa i les hores extres serien una part variable. D'aquesta manera apareixen els costos semifixos i semivariables. En aquest sentit, els costos fixos només canviaran quan canviïn els preus, o canviïn l'estructura i la dimensió de l'empresa.

També aquest mateix autor classifica els costos variables en tres tipus:

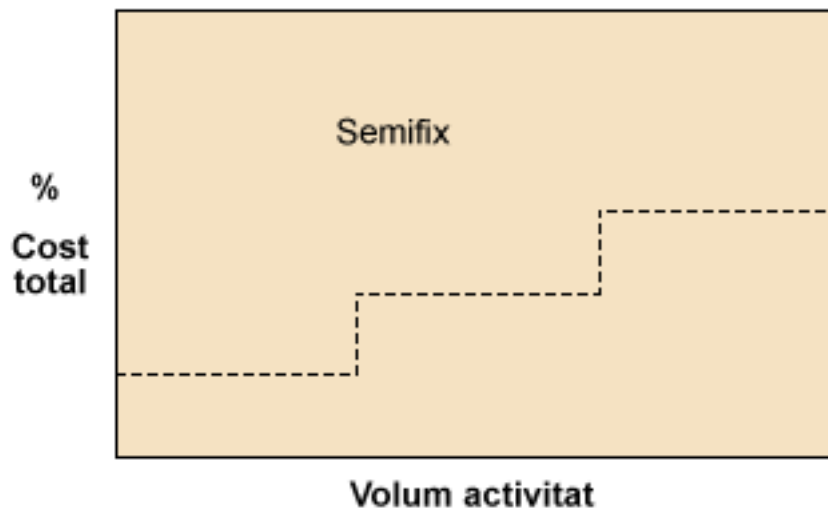
- 1) **Proporcionals:** augmenten de manera proporcional al volum de producció.
- 2) **Degressius:** augmenten amb el volum de producció, però d'una manera menys significativa.
- 3) **Progressius:** augmenten amb el volum de producció, però d'una manera més significativa.

Clases de costos variables



Font: Felipe Gallego, 1996

Tipus de costos semifijos



Font: Felipe Gallego, 1996

El cost total serà la suma dels costos fixos i els costos variables. Així, l'estructura de costos en restauració presenta essencialment com a costos fixos el cost de personal i les amortitzacions, mentre que els costos variables es referiran al cost de matèria primera i a les despeses generals, en els quals incloem els subministraments.

D'altra banda, el departament d'aliments i begudes és el departament que més costos de venda genera. El cost de venda està directament relacionat amb el consum i les accions de venda. És a dir, aquells productes i serveis que no estiguin directament relacionats amb les accions de venda es computaran, segons els criteris del *uniform system of accounts for hotels* o sistema uniforme de comptabilitat hotelera, com un cost interdepartamental o indestruïble. Per exemple, el departament d'allotjament no genera costos de venda, ja que, per

exemple, quan es lloga una habitació, es produeix un consum de determinats articles, com els productes de cortesia, que es computaran com a «altres costos del departament», segons l'USAFH.

No obstant això, en el cas d'aliments i begudes, s'observa que hi ha un cost directe de consum de matèria primera cada vegada que es fa una acció de venda. En aquest sentit, és imprescindible establir *a priori* una ràtio ideal de cost de venda per a cadascun dels punts de venda. Per exemple, una de les ràtios més utilitzades en restauració és el cost de menjars, que representa un 33% sobre les vendes, o el cost de begudes, estimat en un 30% sobre les vendes. D'aquesta manera, quan es calculi el cost real, es podran observar i analitzar les desviacions produïdes amb la idea d'introduir les mesures d'ajust necessàries. Així doncs, les denominades *fitxes tècniques* són una eina eficaç per conèixer el cost real d'elaboració de cada plat, atès que en aquesta fitxa s'inclouen tots els costos fixos i variables que intervenen en aquesta elaboració. Aquesta fitxa tècnica és producte de la realització dels «escandalls».

D'aquesta manera, quan sapiguem el cost total i el comparem amb el cost de venda, podrem establir el preu de venda per al client. Així es podrà calcular el marge o benefici esperat.

Una tècnica que s'utilitza per valorar la significació que representen els costos en el benefici o marge final es denomina *anàlisi del punt d'equilibri* o *punt mort*, també conegut com a *break even point* o llinard de rendibilitat. Està localitzat en el punt on es creuen les corbes de vendes amb els costos totals, la qual cosa suposa que els costos s'igualen a les vendes i el benefici és igual a zero.

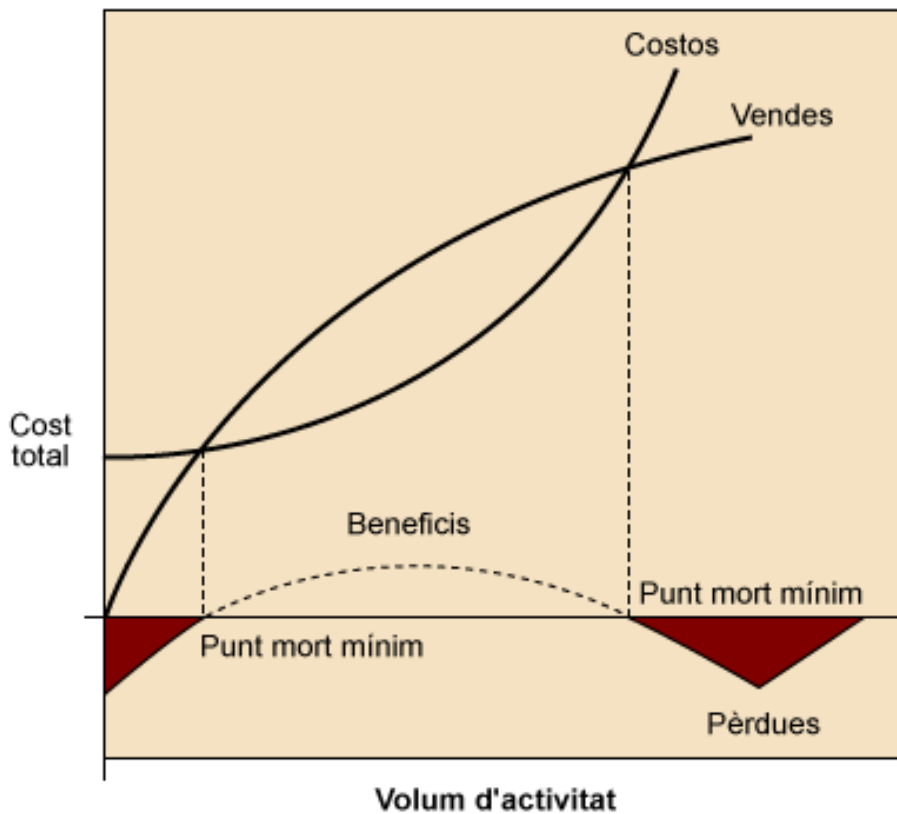
Quan el sistema de producció de l'empresa comenci a operar i s'arribi a un determinat volum d'activitat, observem que també es començaran a obtenir pèrdues. És a dir, produir més plats elaborats o vendre més menús generarà uns ingressos addicionals que no seran suficients per cobrir els nous costos que es generin, com ara l'augment del personal, l'augment del cost dels subministraments (electricitat, gas propà, aigua), el cost de manteniment de les instal·lacions, etc.

Així podrem obtenir el punt mort mínim, que s'identifica com el punt crític de mínima producció. Es tracta del fet que si deixem de vendre una unitat (plat o menú) entrariem en pèrdua, perquè els costos igualen les vendes. En el cas del punt mort màxim, si venem una unitat més, els costos superaran les vendes i entrarem igualment en pèrdua. En el cas d'aconseguir el punt mort màxim, es podria incórrer en beneficis si es modifica el sistema de producció de l'empresa. Per exemple, augmentant la capacitat de producció per mitjà de la instal·lació de nous equips tècnics o augmentant el nombre de taules del restaurant.

Escandall

Es denomina escandall el cost de cada element que forma part de l'elaboració d'un plat. Per exemple, calcular en unitats monetàries el cost dels vuit grams de la porció de formatge, els vuit grams de la porció de pernil, el cost de les dues llesques de pa, la quantitat de mantega, l'energia utilitzada, el temps que ha trigat el personal a fer un entrepà mixt. De tot això, n'obtindrem un cost total.

Umbral de rentabilidad



Font: Felipe Gallego, 1996

Felipe Gallego (2002) estableix els conceptes següents per aclarir el *break even point*. Així, si partim de:

$$V = PV \times N$$

En què:

- V són les vendes.
- PV és el preu de venda unitari.
- N és el nombre d'unitats venudes.

$$CT = CF + (N \times CVU)$$

En què:

- CT són els costos totals.
- CF són els costos fixos.
- CVU són els costos variables unitaris.

El **marge comercial** (M_c) serà:

$$M_c = V - CT = N p (PV - CVU) - CF$$

Entenent que el marge comercial ha de ser positiu,

$$M_c > 0$$

és a dir,

$$N \times (PV - CVU) = CF$$

Taula 5. Càlcul del llindar de rendibilitat

Plats venuts	Ingressos	Costos variables	Costos fixos	Benefici
0	0	0	70	-70
1	100	50	70	-20
2	200	100	70	30
3	300	150	70	80
4	400	200	70	130
5	500	250	70	180

Font: Felipe Gallego, 1996

Seguint aquest exemple, podem observar que el nostre llindar de la rendibilitat comptarà a partir de la venda del segon plat.

1) **Costos externs i interns.** Els costos externs són aquells costos en els quals incorre l'establiment en adquirir productes i serveis que no són propis d'ell, com, per exemple, el lloguer d'equips audiovisuals a una empresa externa. Tanmateix, els costos interns són els costos propis de l'establiment.

2) **Costos associats als factors productius.** Per a un millor control i seguiment dels costos totals, es poden agrupar certs costos a determinats conceptes, sobretot relacionats amb els factors de producció, com, per exemple, els subministraments, el personal i les instal·lacions tècniques.

2.7. Assignació de preus i enginyeria de menús

2.7.1. Assignació de preus

Per establir els preus dels nostres productes podem basar-nos en:

1) **La competència que hi ha en el nostre entorn.** En mercats atomitzats, i amb l'objectiu de posicionar-se o abastar una quota més alta, s'estableixen els preus per sota de la competència o en alguns casos una mica per damunt amb l'objectiu de diferenciar-se. Per això ha de donar-se la situació que la nostra estructura de costos i la de la competència siguin similars, així com que el

competidor hagi establert els seus preus sobre la base de criteris de rendibilitat. Si no es donen aquests supòsits, ens podem trobar amb una situació que amenaci la supervivència de la nostra empresa per falta de rendibilitat.

2) **La demanda.** Són moltes les variables (tangibles i intangibles) que cal tenir en compte perquè aquest mètode d'assignació de preus sigui efectiu. Si es compleixen les expectatives del client, aquest estarà disposat a pagar més pel producte o servei.

3) **Cost més marge.** És el mètode més racional i més utilitzat perquè està basat en dades bàsiques de costos (fixos + variables) i la seva aplicació és molt senzilla. S'hi afegeix el marge desitjat de guany als costos.

Si tenim un cost de 2,40 € i el marge que desitgem és del 80%, el càlcul del PVP seria:

$$\text{PVP} = (\text{marge} \times \text{cost}) + \text{cost}$$

$$\text{PVP} = (0,80 \times 2,40) + 2,40 = 4,32\text{€}$$

2.7.2. Enginyeria de menús

És un mètode utilitzat per maximitzar el benefici mitjançant la combinació de preu de venda, cost directe i recompte de vendes. S'analitzen la popularitat i la rendibilitat de cada plat que conforma la carta mitjançant la teoria del benefici brut de l'anàlisi del menú.

L'enginyeria de menús és una prova d'elasticitat de preu. Recordem que un preu no és elàstic quan no varia la demanda amb les pujades o baixades de preu. Per fer l'enginyeria de menús no n'hi ha prou a considerar cada plat individualment; s'han de comparar amb la resta de plats del menú.

Cada plat, en funció de determinats paràmetres, pot ser classificat segons la matriu següent:

Popularitat		
Alta	Vaca	Estrella
Baixa	Gos	Puzle
	Baixa	Alta
Rendibilitat		

- **Plat estrella:** té una alta rendibilitat i molta demanda. Mitjançant el test d'elasticitat podem veure si el preu es pot augmentar. Ha d'ocupar una posició destacada a la carta.
- **Plat gos:** la rendibilitat és baixa i té poca demanda. És un ferm candidat a abandonar la carta, tret que ens serveixi per vendre altres elements o confiem que guanyi popularitat.
- **Plat puzle:** la rendibilitat és alta encara que la demanda sigui baixa. Si en aplicar-li el test d'elasticitat és positiu, podem abaixar-li el preu i d'aquesta manera podria arribar a convertir-se en estrella.
- **Plat vaca:** presenta una rendibilitat baixa i una demanda elevada. L'estratègia en aquest tipus de plats és augmentar el marge contributiu mitjançant la pujada del preu de venda.

L'objectiu últim de l'enginyeria de menús és reduir al mínim el nombre de plats gossos, limitar els puzles i tenir un màxim d'estrelles. La resta dels elements seran vaca que augmentaran la rendibilitat.

Tot i que alguns autors afirmen que, com més baix és el cost de matèria primera, una rendibilitat més alta s'obté en la venda del producte, el que fa rendible un plat és el guany o marge contributiu, no el cost:

Preu de venda – costos = marge contributiu

1) **Rendibilitat.** El marge de contribució ens marca el grau de rendibilitat dels plats. Perquè un marge de contribució sigui alt en un plat, ha de ser igual o més elevat que el marge brut mitjà de tots els plats venuts.

El marge de contribució total es determina restant els costos totals a les vendes totals en el període d'estudi:

Marge de contribució total = vendes totals – costos totals

Per calcular el marge brut mitjà, dividim el marge contributiu total entre el total de plats venuts:

Marge brut mitjà = marge de contribució total / total de plats venuts

A partir d'aquestes dades, podem determinar si un plat és rendible o no. Un plat rendible és aquell el marge de contribució individual del qual és igual o més alt que el marge brut mitjà.

Si el marge contributiu individual és igual o més alt al marge brut mitjà, la rendibilitat és alta; si el marge contributiu individual és més baix al marge brut mitjà, la rendibilitat és baixa.

2) Popularitat. Es parteix de la hipòtesi que tots els plats contribueixen de la mateixa manera al 100% de les vendes. El càlcul es fa dividint el 100% de les vendes totals pel total de plats que conformen el menú. A aquest percentatge equitatiu es denomina *mix* ideal.

L'índex de popularitat assenyala el grau de popularitat de cada plat. L'enginyeria de menú defineix la popularitat determinant un índex a partir del qual es poden comparar certs valors reals. Per a això, multipliquem el *mix* ideal per una xifra fixa de 70%, establerta per l'autor del mètode.

Exemple de *mix* ideal

Pensem en un menú compost per quatre plats; el *mix* ideal seria 25%. En un menú de deu plats, el *mix* ideal seria 10%, i en un menú de vint plats, el *mix* ideal seria 5%.

Per determinar el *mix* real de cada plat, hem d'analitzar les vendes i la contribució real al total de les vendes.

$$\text{Mix real} = (\text{quantitat venuda de cada plat} / \text{total plats venuts}) \times 100$$

Amb aquest *mix* real podem determinar la popularitat de cada plat en funció de si el *mix* real és més alt o igual a l'índex de popularitat, en aquest cas la popularitat és alta; si el *mix* real és menor a l'índex de popularitat, la popularitat és baixa.

Exemple de popularitat d'un plat

Tornant a l'exemple anterior: en un menú de quatre plats, es considera popular el plat que ingressa el 17,50% o més del total de vendes ($25\% \times 70\%$); en un menú de deu plats es considera popular el plat que ingressa el 7% o més del total de vendes ($10\% \times 70\%$), i en un menú de vint plats, es considera popular el plat que ingressa el 3,5% o més del total de vendes ($5\% \times 70\%$).

Cas pràctic: enginyeria de menús

Restaurant Navarro:

- Període d'anàlisi: dues setmanes
- Torn: nit

Taula 6.

Plat	Costos	PVP	Marge de contr.	Quantitat venuda	M C total	Rendibilitat	Popularitat	Classificació
Crep de verdures	2,50 €	14,30 €		1.200				
Raviolis de verdures	3,75 €	19 €		840				
Club sanvitx	4,10 €	12,50 €		280				
Bondiola de porc rostida	4,80 €	18 €		175				
Filet de peix	5,40 €	22 €		180				
Rellom de porc amb fruita seca	6,20 €	23,30 €		345				
Totals								

Es demana calcular el marge brut mitjà i l'índex de popularitat.

Solució

Plat	Costos	PVP	Marge de contr.	Quantitat venuda	M C total	Rendibilitat	Popularitat	Classificació
Crep de verdures	2,50 €	14,30 €	11,80 €	1.200	14.160 €	Baixa	39,73% Alta	Vaca
Raviolis de verdures	3,75 €	19 €	15,25 €	840	12.810 €	Alta	27,81% Alta	Estrella
Club sanvitx	4,10 €	12,50 €	8,40 €	280	2.352 €	Baixa	9,27% Baixa	Gos
Bondiola de porc rostida	4,80 €	18 €	13,20 €	175	2.310 €	Baixa	5,79% Baixa	Gos
Filet de peix	5,40 €	22 €	16,60 €	180	2.988 €	Alta	5,96% Baixa	Puzle
Rellom de porc amb fruita seca	6,20 €	23,30 €	17,10 €	345	5.899,5 €	Alta	11,42% Baixa	Puzle
Totals				3.020	40.519,5 €			

- Marge brut mitjà: 13,41 €
- Índex de popularitat: 11,66%

3. El turisme MICE, la seva importància en el sector de la restauració

El concepte MICE (*meetings, incentives, conventions and exhibitions*) és aquell que abasta les activitats basades en l'organització, la promoció, la venda i la distribució de reunions i esdeveniments; productes i serveis que inclouen reunions governamentals, d'empreses i d'associacions; viatges d'incentius d'empreses, seminaris, congressos, conferències, convencions, exposicions i fires (Organització Mundial del Turisme, 2005, pàg. 1).

El turista MICE té un nivell cultural elevat i a causa de la seva posició social presenta una despesa turística més alta, per la qual cosa són molt exigents els estàndards de qualitat en els productes i serveis que consumeixen (Zhanga i altres, 2007; Regalado Moreno, 2013). L'impacte econòmic que genera el turisme MICE contribueix en gran part a la sostenibilitat de sectors complementaris, genera un important nombre d'ocupacions directes i indirectes, i actua directament com a desestacionalitzador en enclavaments turístics.

Taula 7. Classificació dels esdeveniments que poden englobar-se en el concepte MICE

Segons el caràcter o tipologia		Segons la naturalesa		Segons la generació	
Congressos Conferències Exposicions i fires Simposis Seminaris Debats Convencions Reunions Panells o debats d'experts	Tallers de treball Assemblees Festivals Col·loquis Jornades Viatges d'incentius Esdeveniments virtuals Taules rodones	Esdeveniments internacionals Esdeveniments nacionals amb participació estrangera Esdeveniments nacionals Esdeveniments multidestins Esdeveniments itinerants	Disseny propi Seu captada		
Segons les entitats que els convoquen	Segons el sector generador	Segons la grandària o el nombre de delegats	Segons els objectius		
Governamentals No governamentals Corporatius	Científicotècnics Mèdics Ciències socials i econòmiques Agricultura i medi ambient Culturals Esportius i nàutics Lleis Educació Comercials	Miniesdeveniments: entre 35 i 45 delegats Petits: 50 fins a 249 delegats Mitjans: 250 fins a 499 delegats Grans: entre els 500 i els 2.000 delegats Megaesdeveniments: més de 2.000	Esdeveniments promocionals Esdeveniments informatius Esdeveniments formatius i didàctics Esdeveniments de reforç de relacions socials Esdeveniments de relacions internes Esdeveniments de relacions externes		

Font: Maure (2007)

El sector MICE té una sèrie de característiques úniques que permeten diferenciar-lo de la resta dels subsectors turístics. Les característiques que el defineixen segons Romero (2015) són:

- **Estacionalitat i rotació:** el sector es caracteritza per concentrar el nombre més elevat de reunions els mesos de primavera i tardor, mentre que es manté pràcticament inactiu els mesos d'estiu i el mes de gener.
- **Atractiu per a la destinació:** malgrat la inversió necessària en infraestructura, promoció i captació de candidatures, capacitació dels recursos humans i tecnològics, etc., l'impacte econòmic i en imatge, tant directe com induït, segueix resultant especialment atractiu per a les ciutats.
- **Falta d'identitat sectorial:** en el sector hi ha agents molt especialitzats, com poden ser les OPC juntament amb altres agents no especialitzats, però rellevants, com poden ser els restaurants.
- **Concentració del negoci:** grans esdeveniments per a grans ciutats. La grans ciutats abasten un percentatge molt alt de la quota del mercat.
- **Inaccessibilitat:** en la majoria dels casos els prescriptors i organitzadors són els que escullen la destinació, per la qual cosa és difícil accedir a les seves necessitats quan la destinació presenta algunes limitacions. Aquest problema es presenta, sobretot, en ciutats de grandària petita.

Les dades revelen la importància que té el turisme MICE en les destinacions que el potencien. Les empreses de restauració no poden desapropiar aquest important nínxol de mercat, per la qual cosa han d'adaptar-se per tenir la capacitat d'oferir els serveis que demana aquest segment de clientela. Les empreses, per maximitzar l'impacte i el retorn dels esdeveniments, busquen una experiència més que el simple consum d'un producte, per la qual cosa hem d'adaptar la nostra oferta gastronòmica atenent a criteris de:

- **Versatilitat.** Per dur a terme qualsevol tipus de servei en qualsevol tipus d'esdeveniment, des d'un simple refrigeri a l'arribada dels assistents a un congrés fins a l'esmorzar tipus bufet durant les jornades, o el sopar final en una finca rural amb una temàtica determinada. Hem de ser capaços de fer qualsevol tipus de servei personalitzat que demani el client.
- **Autenticitat.** Es busquen experiències més autèntiques, conèixer i gaudir de la gastronomia i dels productes locals. Els productes de quilòmetre zero han de ser els principals protagonistes de la nostra oferta gastronòmica.

El càtering s'ha convertit en un dels sistemes més adequats per atendre la demanda de serveis de restauració del sector MICE, i per observar les diferents classes d'empreses que utilitzen el càtering proposem a continuació la taula següent en la qual es relacionen aquestes empreses amb els diferents tipus de càtering que hi ha.

Taula 8. Classificació d'empreses en el sector del càtering

Càtering comercial	Càtering social	Càtering industrial	Càtering de transport	Càtering ocasional, extern o per contracte
Hotels Motels Hostals Restaurants Cafès Cafeteries Fast foods Etc.	Hospitals Escoles i col·legis Residències o menjadors universitaris Albergs Residències d'ancians Col·lectivitats Cantines escolars	Menjadors per a treballadors d'una empresa Treballadors en la indústria i el comerç	Ferrocarril Àrees de servei en autopistes Línies aèries Vaixells de passatge i creuers	Contractes externs Serveis a l'armada, exèrcit de terra i força aèria Policia Presons

Font: Ronald, Víctor, David (1995)

Ens podem trobar requeriments de servei de restauració per a múltiples esdeveniments relacionats amb el sector MICE (menjars d'empreses, congressos, presentacions, etc.), però també amb demanda d'altres tipus d'esdeveniments de caràcter social (noces, batejos, comunions, etc.).

A continuació, es proposen alguns exemples de serveis que es poden contractar en banquets:

1) **Coffee breaks.** Els cafès o *coffee breaks* s'ofereixen en una sala contigua a la sala on s'està celebrant la sessió o reunió i se serveixen en els descansos de matí o tarda. El servei és dempeus i amb una carta de menús molt àmplia que pot anar des d'un senzill cafè amb pastes fins a un assortiment de sandvitxos. En bona part d'esdeveniments que demanen *coffee breaks* es fan dos tipus de cafès:

- Matí: a base de cafè, infusions, suc, brioixeria i sandvitxos
- Tarda: a base de cafè, infusions i pastes

2) **Brunch.** És un tipus de servei cada vegada més demanat. Podem definir-lo com una combinació entre esmorzar (*breakfast*) i dinar (*lunch*) i se serveix, per regla general, entre el període de temps comprès entre les onze i les quinze hores.

Consisteix en un bufet exposat com a autoservei amb els aliments habituals d'un esmorzar, a més de qualsevol altre aliment típic d'un esmorzar (amanides, rostits, verdures, etc.).

Pax

El nombre exacte de serveis requerits o clients que cal atendre és conegut com el *nombre de pax*. Per a cada dia s'ajustarà, en els dies previs a l'esdeveniment, fins i tot durant la celebració, sempre partint de la base d'una variació d'un 10%, amunt o avall, sobre el nombre de serveis o clients estimats en el moment de la contractació.

3) Esmorzars de feina. L'esmorzar de feina pot tenir diferent tractament segons el tipus d'esdeveniment. En congressos o reunions de grandària mitjana se sol oferir un esmorzar de feina a la mateixa seu del congrés, al restaurant o sala preparada a tal efecte. Gairebé tots els hotels disposen de diversos tipus de menús, especialment preparats per a esmorzars de feina. En congressos o reunions molt grans, és cada vegada més habitual oferir un *packed lunch* (esmorzar en una bossa). Té l'avantatge que es pot distribuir ràpidament, massiva i sense horaris estrictes, si bé cal comptar amb llocs apropiats on els assistents puguin asseure's a prendre'l.

També és cada vegada més habitual que aquests esmorzars de feina es facin seguint la fórmula de còctel, amb o sense taules de suport altes per als convidats. Els avantatges d'un esmorzar de feina de tipus còctel enfront del menú tradicional es tradueixen en la varietat d'aliments (de tots els plats sempre n'hi haurà algun que ens agradi), la interacció dels convidats (ens podem relacionar amb nombroses persones i no només amb les que tenim al costat a la nostra taula) i, per descomptat, el cost (el muntatge de mobiliari, jocs de taula, etc., encareixen el producte).

En altres ocasions, quan a la seu del congrés o als voltants hi ha moltes facilitats d'ús de cafeteries i restaurants, l'organització del congrés cedeix temps lliure perquè els assistents facin l'esmorzar pel seu compte, o se'ls dona un resguard perquè puguin utilitzar-lo indistintament en alguna de les cafeteries concertades. Aquest resguard es lliura a cada assistent amb la documentació al moment del registre.

4) Sopar de gala. Es tracta d'un tipus de servei per a les grans ocasions, és a dir, unes noces, un homenatge o un altre tipus d'esdeveniment d'una certa categoria. A més, se sol fer en algun lloc que permeti la possibilitat d'incloure algun tipus d'espectacle o ball. És imprescindible conèixer per endavant les personalitats que hi assistiran per preparar la distribució de les taules d'acord amb la normativa protocol·lària. La planificació i reserva prèvia inclouen:

- elecció del menú i vins,
- muntatge de les taules i col·locació dels comensals,
- tractament de la taula de presidència,
- ornamentació de taules i sala,
- necessitats de megafonia, en cas de programa específic,
- invitacions i tiquets.

D'altra banda, al client que vol contractar un servei de banquets se li ofereix una oferta de menús, que sol estar constituïda per sis o vuit varietats de menús. El contingut dependrà de les característiques de l'esdeveniment.

3.1. El servei de taula

Un cop que hem vist alguns tipus de serveis de restauració, és convenient conèixer en què consisteix el servei de taula. Vegem a continuació els diferents elements que el constitueixen:

El servei de taula està format per la vaixel·la, el joc de taula, la cristalleria i la coberteria, que en ocasions està gravada amb el logotip del restaurant, hotel o empresa de càtering que presta el servei. Així, és essencial que la persona responsable de la prestació del servei comprovi la disposició correcta i que tot el material estigui en perfectes condicions, tant d'ús com d'higiene.

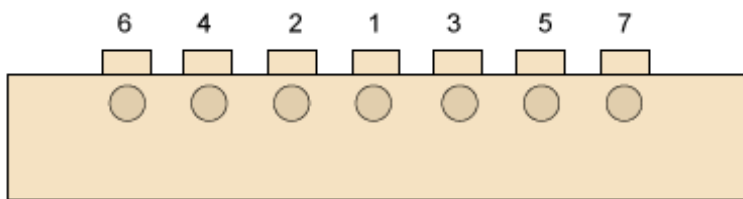
3.2. Els tipus de taula

Es poden muntar taules múltiples o una taula única, en funció del tipus de banquet, de la grandària de la sala i del nombre de comensals, i cal tenir en compte si el banquet inclou algun espectacle o presentació oral, per si es requereixen faristol i megafonia.

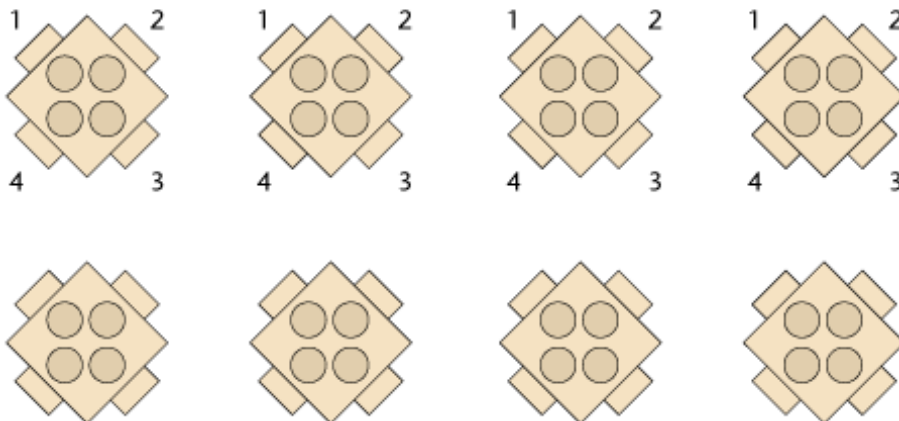
Podem classificar els tipus de taula en:

1) **Taules múltiples.** Aquesta disposició permet un aprofitament més idoni de l'espai i és apta per a diversos objectius, des de grans banquets o sopars de gala fins a un àpat amb brindis o discursos d'un congrés o convenció. Té l'inconvenient de tenir més dificultat en l'estructura i en la distribució i col·locació dels comensals: les taules es numeraran col·locant els parells a la dreta de l'entrada i els imparells a l'esquerra. Els comensals de més precedència es col·locaran a les taules més properes a la taula presidencial, i se situaran les persones a la part alta de la taula, segons el protocol.

Taules múltiples



Muntatge d'esdeveniment en disposició de taules múltiples. Font: Víctor Calvo

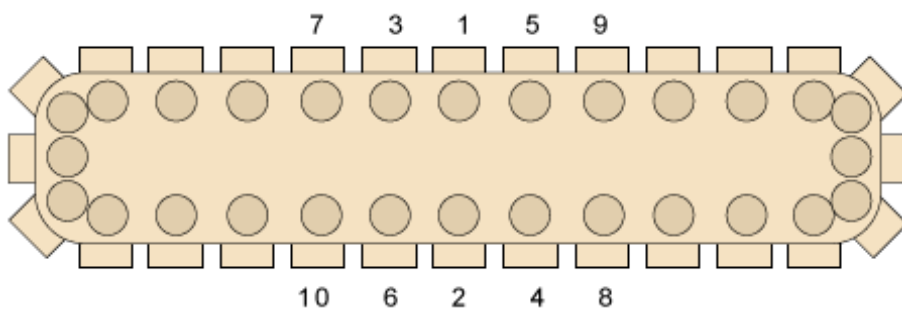


Font: Institut d'Estudis de Protocol

2) Taula única. Els tipus de muntatge més usuals són:

a) **Taula imperial:** és una taula ovalada o rectangular que se sol utilitzar per a banquets de gran categoria. El nombre de comensals sol estar entre vint i seixanta. Permet les dues presidències clàssiques, l'una enfront de l'altra. Demana un menjador de dimensions àmplies.

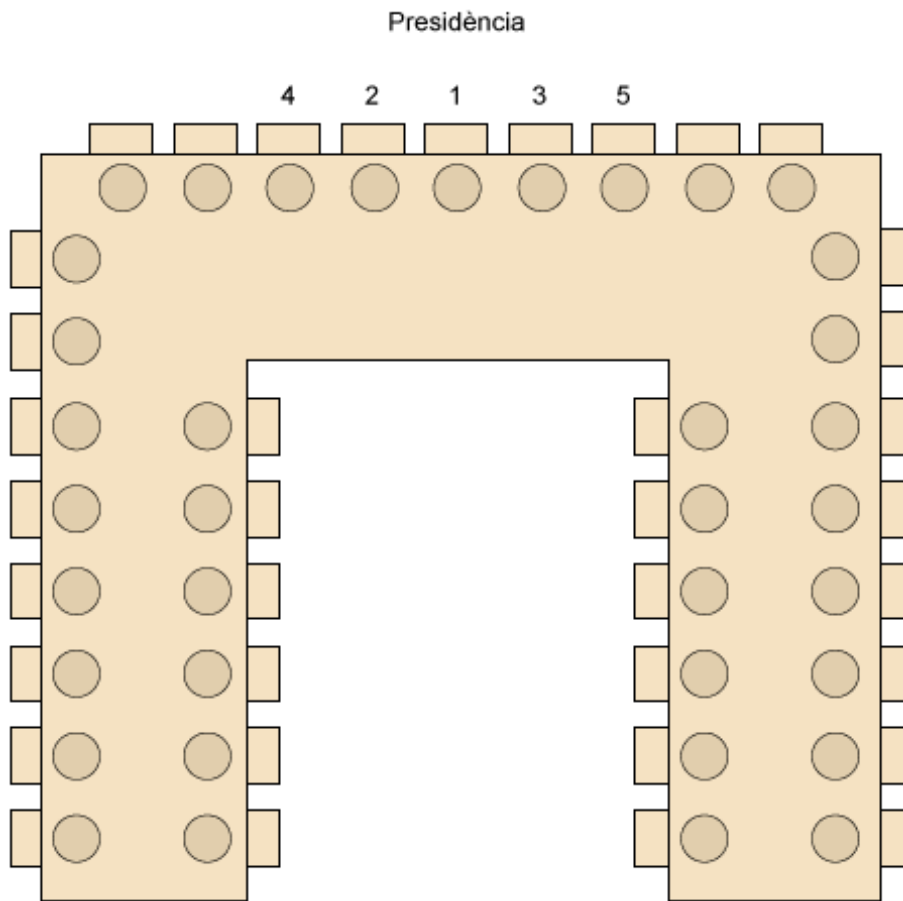
Taula imperial



Font: Institut d'Estudis de Protocol

b) **Taula en forma d'U:** utilitzada com a màxim per a cinquanta persones, se l'anomena també *U quadrada*. La presidència es col·loca al centre del tauler horitzontal.

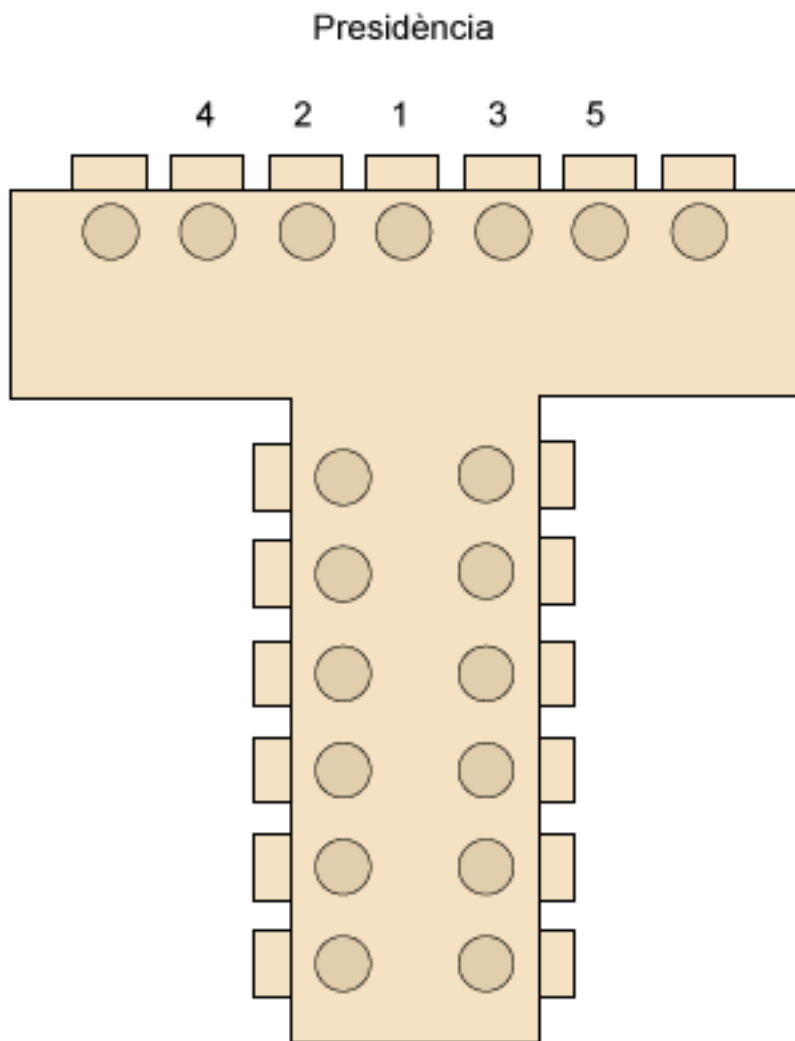
Taula en forma d'U



Font: Institut d'Estudis de Protocol

c) **Taula en forma de T:** és una variació de la taula en U però per a un nombre inferior de comensals.

Taula en forma de T

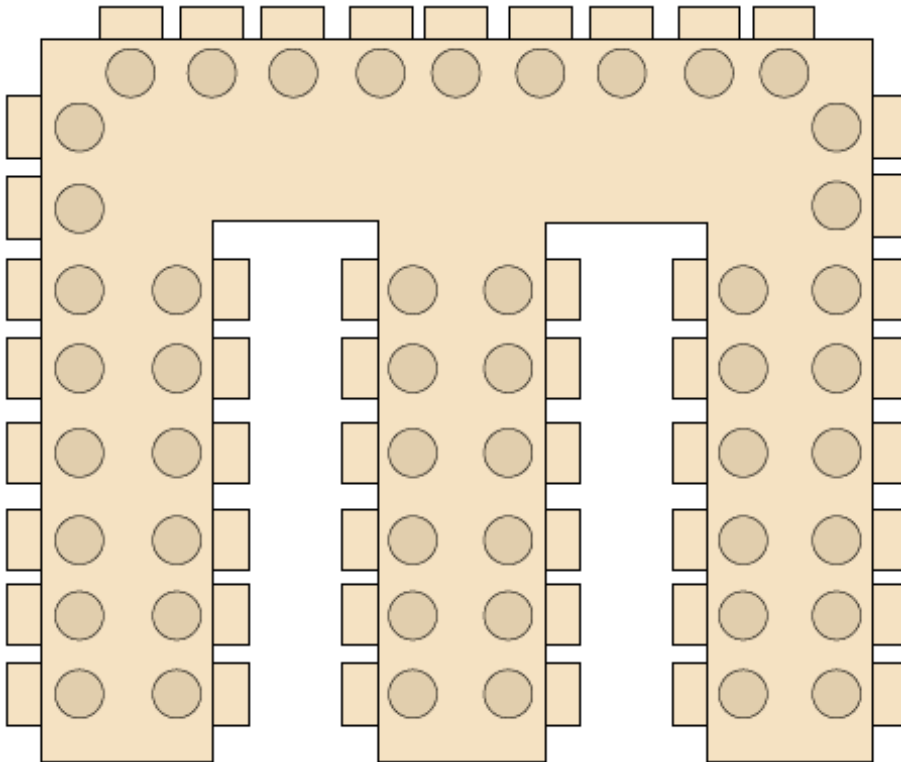


Font: Institut d'Estudis de Protocol

d) Taula en pinta: consisteix en uns taulers col·locats en forma d'E, però afegint-hi els braços que siguin necessaris. Se sol utilitzar quan es tracta de vuitanta o noranta persones, que es col·loquen a banda i banda dels braços.

Taula en pinta

Presidència



Font: Institut d'Estudis de Protocol

3.3. La distribució dels comensals

1) **Normes generals.** La col·locació dels convidats a un banquet ha de fer-se amb molta cura, principalment quan cal seguir un protocol oficial. Per això, cal fer un estudi previ, per la qual cosa es confecciona una llista dels convidats, utilitzant una relació numèrica per ordre de precedència. Una vegada relacionats tots els convidats, s'aniran situant els noms en els nombres corresponents de la taula triada.

2) **Ornamentació.** La decoració de la sala i de les taules d'un banquet no pot fer-se de manera estandarditzada. En funció del tipus de banquet, l'hora i els comensals, s'utilitzaran diferents tipus de recursos. Per a l'ornamentació del local es poden utilitzar catifes, plantes, tapissos i banderes, sempre sense carregar massa l'ambient i tenint en compte les característiques del banquet i del local en si.

4. Seguretat i higiene en la manipulació d'aliments

En els darrers anys, i gràcies a l'avanç de les noves tecnologies, hem assistit a un notable desenvolupament de les tècniques de preparació i conservació d'aliments. Tot aquest desenvolupament implica una sèrie d'activitats i tècniques que han de fer-se correctament per part de totes les persones que intervenen en qualsevol dels processos de la manipulació d'aliments. És necessari que aquestes persones coneguin a fons tant la tècnica específica que estan fent com la maquinària que utilitzen i, molt important també, que siguin conscients de les conseqüències que una manipulació inadequada del producte podria tenir per a la salut del consumidor.

Si això no es duu a terme i els aliments han patit un procés més o menys complicat de preparació i conservació, ens podem trobar amb diversos elements contaminants en aliments, com ara en carns o embotits o salses i cremes.

Malgrat posseir actualment coneixements suficients respecte als mecanismes de producció i de les tècniques per evitar riscos, les infeccions alimentàries constitueixen un problema sanitari de creixement quantitatiu.

4.1. La contaminació dels aliments

La contaminació dels aliments pot ser física, química i biològica.

1) **La contaminació física:** consisteix en la presència de material no alimentari (denominats també *coscos estranys*) en l'aliment, que pot procedir de la maquinària, del medi ambient, de l'envàs, dels manipuladors d'aliments, etc.

2) **La contaminació química:** consisteix en la presència de substàncies que provoquen alteracions fisiològiques en el consumidor que poden arribar a ocasionar la mort. Pot tenir els orígens següents:

- **Origen biòtic:** toxines produïdes per organismes vius, com ara bacteris, fongs, vegetals i peixos.
- **Origen abiòtic:** substància orgànica o inorgànica que passa a l'aliment de manera involuntària en algun moment de la producció, manipulació, conservació o transport, i que pot tenir repercussions negatives per a la salut dels consumidors que ingereixen aquests aliments. Aquestes substàncies poden provenir de l'ambient (activitat industrial: metalls pesats, dioxines), del tractament dels animals (antibiòtics i hormones) i plantes (herbicides o plaguicides) i dels mateixos processos tecnològics utilitzats en l'elaboració dels aliments (additius, processos de neteja i desinfecció).

3) La contaminació biològica: consisteix en la presència de microorganismes no desitjats en un aliment. Molts aliments que consumim estan produïts o millorats per l'acció de determinats microorganismes, com el formatge, el iogurt, el pa, els embotits, etc. El creixement incontrolat de microorganismes en l'aliment en pot provocar la deterioració (canvis en les seves característiques organolèptiques).

Hem d'aclarir els conceptes següents:

- **Infecció alimentària:** és produïda per la ingestió d'aliments o aigua contaminada amb microorganismes patògens vius. Encara que el nombre de microorganismes ingerits sigui baix, són capaços de colonitzar la mucosa intestinal, establir-s'hi i multiplicar-s'hi. Molts són invasius (*Salmonella entericaserovar Enteritidis*, *Shigella*, *Escherichia coli*).
- **Intoxicació alimentària (biòtica):** és produïda per la ingestió d'aliments contaminats amb una toxina prèviament excretada com a conseqüència del creixement dels microorganismes en l'aliment. No és necessari que el microorganisme productor, en el moment d'ingerir l'aliment, continuï viu (*Clostridium botulinum*, *Staphylococcus aureus*, micotoxines o toxines produïdes per fongs).
- **Toxiinfecció alimentària:** es tracta de la ingestió d'aliments contaminats amb un elevat nombre de microorganismes. Una vegada ingerits, a la mucosa intestinal sintetitzen toxines, que són les responsables de la simptomatologia de la malaltia (*Clostridium perfringens*, *Vibrio cholerae*). Les toxiinfeccions alimentàries són conseqüència de dos errors: el primer, la contaminació dels aliments per microorganismes patògens (per exemple, mans i superfícies brutes); el segon, permetre que aquests microorganismes es multipliquin en l'aliment, fins a aconseguir nivells perillosos per a la salut del consumidor.

Característiques de les malalties transmeses pels aliments:

- La via d'entrada dels microorganismes i de les substàncies tòxiques és la ingestió (boca).
- Els símptomes són comuns: diarrea, vòmits, nàusees, febre, i és autolimitada, és a dir, normalment no requereix ni tractament mèdic ni hospitalari.
- El reservori de microorganismes patògens són els animals, incloent-hi l'espècie humana.
- Els aliments contaminats presenten una aparença normal.

4.2. Gèrmens que contaminen els aliments

Són nombrosos els microorganismes que es poden transmetre pels aliments, però només alguns són perillosos per a l'ésser humà. Entre aquests podem trobar els agents causants de malalties com el còlera, la febre tifoïda, la tuberculosi, etc. Però n'hi ha uns altres també responsables d'afeccions, com els estafilococs o les salmonel·les.

Quina seria la procedència dels microorganismes? La majoria d'aquests microorganismes patògens resideixen a l'interior de l'ésser humà o dels animals i són capaços de produir infeccions a la pell o la gola, des d'on passen en grans quantitats als aliments si la persona que els manipula no pren les precaucions necessàries. Les possibilitats de supervivència d'aquests microorganismes es veuen influïdes per diferents factors, com ara la temperatura i la humitat.

Si es donen les condicions adequades d'humitat i temperatura, la majoria dels aliments representen un mitjà excel·lent per al desenvolupament de nombrosos microorganismes patògens. Alguns d'aquests, en desenvolupar-se, produeixen substàncies tòxiques (toxines) per a l'ésser humà. Si aquests factors són adequats per al desenvolupament, ens podem trobar que un aliment contaminat amb un nombre de gèrmens poc elevat pot ocasionar quadres greus si s'ingereix al cap d'unes hores, ja que el microorganisme s'haurà multiplicat significativament.

Altres procedències dels gèrmens

Però no només aquests microorganismes poden arribar a l'aliment procedents de la persona que manipula els aliments i que n'és portadora; també poden procedir de:

L'animal, per contaminació de la carn o dels ous amb la femta.

Els utensilis o l'equip de cuina, que no han estat netejats adequadament.

La pols, la terra o l'ambient on es troba l'aliment.

Els insectes, principalment mosques.

L'aigua que s'utilitza per rentar o preparar l'aliment.

El desenvolupament dels agents patògens als aliments depèn d'un seguit de factors, com ara:

1) **Temperatura.** La temperatura òptima de creixement dels microorganismes perjudicials per a l'ésser humà es troba al voltant dels 37 °C. Les desviacions d'aquest valor, tant a l'alça com a la baixa, dificulten la vida del germen.

2) **Humitat.** La quantitat d'aigua que conté l'aliment, així com si està lliure o no de soluts, pot influir en el creixement. Com més aigua hi hagi i més quantitat de soluts, més gran és el creixement.

3) Composició de l'aliment. Els gèrmens necessiten substàncies nutritives per mantenir-se i reproduir-se. Com més nutritius siguin els aliments, més alt serà el grau de creixement.

4) El temps. El temps és un factor fonamental. Si es donen les condicions adequades de temperatura, humitat i composició de l'aliment, el nombre de gèrmens pot augmentar tan ràpidament, fet que pot ser molt perillós al cap de poc temps de la preparació. Cal pensar que en dotze hores un germen es pot reproduir fins a més de quinze milions.

5) Hidrogenions. Determina la mena de bacteris i els canvis que poden ocasionar en l'aliment. En general, com més acidesa hi hagi, més dificultat tindrà per proliferar.

6) Oxirreducció. Alguns microorganismes només es desenvolupen en presència d'aire o en mitjans relativament oxidants, és per això que la capacitat més o menys oxidant o reductora d'un mitjà exerceix un paper important.

7) Substàncies inhibidores. Podem trobar en els aliments certs tipus de compostos antimicrobians, com ara l'àcid benzoic a les fruites i verdures.

Comportament dels gèrmens a diferents temperatures

En temperatures inferiors a 4 °C, els gèrmens deixen de multiplicar-se, però el fred, fins i tot la congelació, no els destrueix. Quan la temperatura és superior als 50 °C, es dificulta el desenvolupament dels microorganismes, i per sobre dels 65 °C, la majoria dels gèrmens patògens comencen a alterar-se si es manté la temperatura durant un cert temps. Qual la temperatura és de 100 °C, els gèrmens no poden subsistir més d'un o dos minuts.

El coneixement de tots aquests factors, que condicionen el desenvolupament dels gèrmens, ha d'anar acompanyat d'unes regles bàsiques per a la correcta preparació higiènica dels aliments.

Recomanacions de l'Organització Mundial de la Salut per a la correcta preparació higiènica dels aliments

- Triar aliments tractats per mantenir la higiene.
- Coure bé els aliments.
- Consumir els aliments cuinats en menys de dues hores.
- Conservar els aliments cuinats en condicions adequades (per sobre de 60 °C o per sota de 10 °C).
- Rescalfar bé els aliments precuinats (70 °C com a mínim a totes les parts del producte).
- Evitar el contacte entre aliments crus i bullits, ja que es poden produir contaminacions creuades.
- Rentar-se les mans molt freqüentment en començar la manipulació i després de qualsevol interrupció.
- Mantenir en estat molt net les superfícies on es cuina i es manipulen productes.
- Mantenir els aliments lluny de l'abast d'insectes, rosegadors i qualsevol plaga en general.
- Utilitzar sempre aigua potable.

Font: OMS

4.3. El sistema d'anàlisi de perills i punts crítics de control (APPCC)

El sistema APPCC o HACCP, per les sigles en anglès, és d'ús obligatori per a les empreses d'alimentació i la finalitat que té és reduir les probabilitats de toxiinfeccions alimentàries. Gràcies a l'APPCC es controlen i s'analitzen els perills i punts crítics de possibles contaminacions dels aliments a escala biològica, física i química. La identificació d'aquests perills permet establir mesures preventives i correctives amb la finalitat de garantir la innocuïtat dels aliments.

L'origen del sistema es remunta a la dècada dels seixanta, quan la NASA va desenvolupar i va implantar el sistema per assegurar la qualitat higiènica sanitària dels aliments dels astronautes. L'ús del sistema es va popularitzar i el Consell de les Comunitats Europees mitjançant la Directiva 93/43/CEE relativa a la higiene dels productes alimentaris va establir l'obligatorietat de l'ús del sistema APPCC en els sectors de productes carnis, pesca, llet i els seus derivats, així com en el dels menjars preparats. A Espanya es va regular aquesta directiva amb el RD 2207/1995 de 28 de desembre, que obliga les empreses del sector alimentari a fer diverses activitats d'autocontrol, basades en els principis de l'APPCC.

Els avantatges de l'APPCC són:

- Minimitza, i fins i tot elimina, els perills de contaminació al llarg de tota la cadena alimentària.
- Identifica els llocs i moments en els quals pot sorgir un problema de contaminació alimentària, la qual cosa permet establir mesures preventives i correctores.
- Ofereix més qualitat higiènica sanitària dels productes, amb la qual cosa augmenta la confiança dels consumidors.
- És una eina eficaç que permet als establiments complir els requisits legals en matèria de seguretat alimentària.

Per a l'aplicació del sistema APPCC són necessaris una sèrie de prerequisits d'higiene, d'aquesta manera el sistema només se centrarà en els punts crítics de control (PCC). Requisits com ara:

- **Control de l'aigua:** es recomana una anàlisi de clor i pH al començament de l'activitat per al control de la qualitat de les aigües de consum.
- **Neteja d'instal·lacions:** es descriuen els procediments de neteja (personal encarregat, metodologia, etc.) i la freqüència (diària, setmanal, mensual...).

- **Manteniment d'instal·lacions i equipament:** en aquesta part de l'APPCC s'estableixen els manteniments preventius i correctius que han de dur-se a terme a les instal·lacions i equipaments.
- **Desinfecció, desinsectació i desratització:** s'ha de contractar una empresa de control de plagues degudament acreditada, i guardar prova documental dels tractaments duts a terme, fitxa tècnica i de seguretat dels productes, carnet del personal responsable dels tractaments fets i qualsevol altre document que serveixi de control del sistema de plagues.
- **Formació:** en aquest apartat de l'APPCC s'han de documentar les certificacions de formació amb la qual compten els treballadors i el pla formatiu de l'empresa, tant per a nous treballadors com de reciclatge per als que ja hi treballen.
- **Bones pràctiques d'higiene:** aquest punt és de gran importància en el pla d'autocontrol o APPCC i ha de ser perfectament conegut per tots els treballadors. Està compost per les normes bàsiques d'higiene del personal, l'ús de determinades matèries primeres, el risc de contaminacions directes o creuades, els límits de les temperatures en emmagatzematge (fred positiu i fred negatiu), etc.
- **Traçabilitat:** el control de la traçabilitat és un altre element clau de l'APPCC. S'ha d'establir el mecanisme adequat que permeti el control a tota la cadena alimentària, tant cap enrere (a l'establiment on es consumeix el producte) com cap endavant (en empreses distribuïdores). S'establiran les proves documentals oportunes que garanteixin la traçabilitat (registre sanitari de proveïdors, número de lot, data de lliurament, temperatura en el moment de la recepció, etc.).

Els set principis generals d'un sistema APPCC són:

- Fer una anàlisi dels perills segons el tipus d'aliment (biològics, químics, físics).
- Determinar els punts crítics de control (PCC).
- Establir el límit o límits crítics en els PCC. Normalment estan basats en paràmetres físics utilitzats en el procés, com la temperatura, el pH, etc., ja que han de ser mesurables en temps real i la determinació microbiològica necessita un mínim de 18-24 hores per observar cap creixement.
- Establir un sistema de vigilància del control dels PCC.
- Establir mesures correctores quan s'observa una desviació en un determinat PCC.
- Establir procediments de comprovació de l'ús eficaç de les mesures anteriorment aplicades.
- Establir un sistema documental en el qual quedin registrats els procediments i sistemes de control duts a terme.

4.3.1. Aplicació del sistema APPCC

El sistema APPCC ha de dissenyar-se de manera individual, adaptat als productes i processos de cada empresa. Les etapes següents poden ser una bona guia per a l'aplicació de l'APPCC:

- Creació d'un equip de treball multidisciplinari que s'encarregarà del disseny, implantació i seguiment del sistema APPCC.
- Descripció de les activitats i les característiques dels productes que s'elaboraran.
- Elaboració d'un diagrama de flux, que és una representació esquemàtica de la seqüència d'etapes dutes a terme en la preparació dels aliments. Pot desenvolupar-se per tipus d'aliments o per processos similars (aliments en fred, aliments en calent, etc.) i fins i tot podem elaborar un únic diagrama de flux que contempli els diferents processos. Els diagrames de flux són una eina imprescindible per identificar els perills que poden posar en risc la innocuïtat dels aliments.
- Després de la realització del diagrama de flux s'analitzen els perills identificats (biològics, físics i químics) en cadascuna de les etapes del procés i es determina si és necessari establir un sistema de control i mesures preventives per minimitzar-los. En el cas que això passi l'etapa del procés serà considerada punt de control crític. Per determinar correctament els PCC s'ha d'utilitzar l'arbre de decisions (seqüència lògica de preguntes i respostes), ja que un excés de punts crítics comportaria una càrrega de treball innecessària.
- Finalment, s'ha d'establir un sistema de registre i arxiu, i verificar l'eficàcia del sistema APPCC.

Recorda

Per a l'aplicació del sistema APPCC són imprescindibles uns requisits d'higiene. L'aplicació de l'APPCC garanteix la qualitat de l'aliment des del punt de vista higiènic sanitari.

4.4. Mesures d'higiene

4.4.1. Higiene personal de manipuladors d'aliments

Ja hem comentat anteriorment la necessitat que el personal encarregat de la manipulació d'aliments conegui a fons tant la tècnica específica que està fent com la maquinària que està utilitzant. Aquests coneixements són absolutament necessaris per a una higiene correcta en la manipulació d'aliments que comporti la minimització de riscos. Aquest personal no pot ser portador de malalties infeccioses i haurà de passar un examen mèdic després d'haver patit una malaltia digestiva o respiratòria, o fins i tot després d'haver-se fet ferides o lesions a braços, mans o cap.

A la zona de preparació d'aliments és necessari utilitzar roba de feina d'acord amb la legislació vigent, que es mantindrà neta. Es tindran mudes per canviar-se sempre que sigui necessari.

No han d'emprar-se draps o tovalloles de tela per eixugar-se les mans, ja que poden ser focus infecciosos. A l'hora de rentar-nos les mans, utilitzarem paper d'un sol ús o assecadors d'aire calent. L'aixeteria ha de ser accionable a pedal o mitjançant qualsevol altre sistema que eviti accionar-la amb les mans, i hem de tenir aigua freda i calenta, així com dispensadores de sabó.

És indispensable per a l'àrea de preparació d'aliments que la neteja sigui minuciosa, però no només ha de ser en aquesta àrea, també als vestuaris del personal i als serveis són zones crítiques des del punt de vista sanitari.

4.4.2. Característiques generals de les instal·lacions per a la higiene alimentària

1) Les parets

- Han d'estar recobertes amb materials impermeables i llisos per evitar l'acumulació de brutícia i resistents al treball diari. En alguns casos, les parets es recobreixen amb planxes d'acer inoxidable, que han d'estar perfectament segellades, per evitar buits o fissures que puguin suposar un focus de proliferació de plagues o d'acumulació de brutícia.
- S'han d'utilitzar resines epoxi (agents inhibidors del creixement microbià) en el cas que les parets estiguin enrajolades (per al farciment de les juntes dels taulells). En el cas que s'opti per pintar (recomanable taulells per la facilitat de neteja), aquestes pintures han de ser plàstiques i contenir també resines epoxi, evitant en tot moment la presència de plom o cadmi a la pintura per evitar la possibilitat d'una contaminació química dels aliments.
- Tots els angles de la paret i unions (paret-solc, per exemple) han de ser en mitja canya per facilitar-ne la neteja.

2) El terra

- Ha d'estar format per materials no porosos, ser antilliscants i tenir prou resistència per al treball diari i el pes i la pressió exercits per la maquinària. Per al farciment de les juntes s'utilitzarà, igual que als taulells de la paret, resines epoxi.
- Ha de ser resistent als agents químics utilitzats als plans de neteja i desinfecció establerts.
- A les zones en les quals hi hagi subministrament d'aigua corrent, s'instal·larà un desguàs amb reixeta de PVC o acer inoxidable i amb pendent, amb la qual cosa s'evitarà l'acumulació d'aigua.

3) Els sostres

S'ha d'evitar a les zones d'elaboració la instal·lació de sobresostre (i encara menys si és enregistrable), ja que poden convertir-se en un focus de proliferació de plagues o d'acumulació de brutícia. Han de ser llisos i s'han de poder rentar, i han d'estar recoberts amb pintures plàstiques.

4) Les portes

- Han de ser de materials resistents i que es puguin rentar, sense presència de fusta (alumini, PVC, acer, etc.) i que cobreixin íntegrament el buit en qüestió sense fissures ni esclatxes que permetin l'entrada d'insectes.
- Moltes instal·lacions presenten mecanismes d'obertura i tancament automàtics de les portes; aquest sistema és recomanable encara que altament costós. Amb la instal·lació d'un petit braç hidràulic a la porta ens assegurem que sempre estigui tancada, amb la qual cosa impedim l'entrada d'agents estranys. A més, el cost és assumible.
- De vegades s'instal·len tires de plàstic solapadas a les portes per dificultar l'entrada d'insectes (i a les portes de les cambres per evitar una ràpida pèrdua de temperatura quan accedim a l'espai). Aquest sistema de tires de plàstic entra en contacte amb nombrosos agents (amb la mercaderia en entrar-la, amb el mateix operari, etc.), per la qual cosa s'embruten fàcilment i poden constituir un risc de contaminació. S'ha d'establir en el pla de neteja com cal netejar-les i desinfectar-les periòdicament (amb productes de base amoniacal) per evitar qualsevol risc. Si el nostre pla d'inversions ens ho permet, és millor instal·lar cortines d'aire.

5) Les finestres

- Les finestres constitueixen una magnífica via d'entrada a les nostres instal·lacions per a insectes, rosegadors, pol·lució exterior, etc., per la qual cosa és recomanable que no en tinguem a les zones d'elaboració. Encara que instal·lem mosquiteres, continuarem tenint problemes de contaminació ambiental i acumulació de brutícia.
- En cas que les instal·lem (per aprofitar la llum natural, per exemple), no han de tenir sistema d'obertura, amb la qual es configuren només com a lucernaris.
- El material utilitzat en aquests lucernaris serà policarbonat i s'evitarà la presència de vidre, que en cas de trencament pot implicar problemes.
- La no-presència d'ampit evitarà també l'acumulació de brutícia a l'exterior, així com la presència d'aus (per exemple, coloms).

4.5. Al·lèrgens

El Reglament núm. 1169/2011 del Parlament Europeu i del Consell de 25 d'octubre de 2011 sobre la informació alimentària facilitada al consumidor estableix els requisits relatius als al·lèrgens. Aquesta Llei d'informació alimen-

tària també té un annex en el qual es llisten els al·lèrgens de declaració obligatòria, en què han d'aparèixer a la llista d'ingredients dels productes envasats d'una manera clara, comprensible i fins i tot diferenciada (tipografia, color...). Si el producte no té llista d'ingredients, s'ha d'incloure l'esment «conté...» i a continuació l'al·lèrgen.

Aquest reglament està dirigit principalment als aliments envasats (V gamma, precuinats, etc.), però en l'article 44 estableix les mesures relatives als aliments no envasats, que defineix com «aquells que es presentin sense envasar per a la venda al consumidor final i a les col·lectivitats, o en el cas dels aliments envasats als llocs de venda a petició del comprador o envasats per a la seva venda immediata. El Reial decret 126/2015 desenvolupa el Reglament 1169/2011 i queda establerta, per tant, l'obligatorietat d'indicar la presència de qualsevol ingredient inclòs en l'esmentat annex II del Reglament en els aliments no envasats.

La informació sobre al·lèrgens ha d'estar disponible sempre abans que els clients facin la compra, de manera escrita, oral o en formats electrònics i en llengua espanyola oficial de l'Estat i la cooficial a les comunitats autònomes corresponents. Si per motius de qualsevol índole l'establiment no fos capaç de garantir la veracitat de la informació oferta relativa als al·lèrgens, haurà d'indicar-se expressament.

Al·lèrgens:

- Cereals que continguin gluten.
- El blat (com ara kamut i espelta), ordi, sègol, civada i qualsevol producte derivat d'aquests, incloent-hi les varietats híbrides, excepte: xarops de glucosa a base de blat, incloent-hi la dextrosa; maltodextrines a base de blat; xarops de glucosa a base d'ordi, i cereals utilitzats per fer destil·lats alcohòlics, incloent-hi l'alcohol d'origen agrícola.
- Crustacis i productes a base de crustacis.
- Ous i productes a base d'ou.
- Peix i productes a base de peix, excepte la gelatina de peix utilitzada com a suport de vitamines o preparats de carotenoides i la utilitzada com a clarificador a la cervesa i el vi.
- Cacauets i productes a base de cacauets.
- Soja i productes a base de soja, tret que es tracti de: oli i greix de llavor de soja totalment refinada; tocoferols naturals barrejats (I306), d-alfa tocoferol natural, acetat de d-alfa tocoferol natural i succinat de d-alfa tocoferol natural derivats de la soja; fitosterols i èsters de fitosterol derivats d'olis vegetals de soja; èsters de fitostanol derivats de fitosterols d'oli de llavor de soja.
- Llet i els seus derivats (incloent-hi la lactosa), menys el xerigot de la llet utilitzat per fer destil·lats alcohòlics ni el lactitol, un polialcohol emprat com a edulcorant artificial.

- Fruits de pela: ametlles, avellanes, nous, anacards, pacanes, nous del Brasil, festucs, nous de macadàmia o nous d'Austràlia i productes derivats. En queden exclosos els fruits de pela utilitzats per fer destil·lats alcohòlics, incloent-hi l'etílic d'origen agrícola.
- Api i productes derivats.
- Mostassa i productes derivats.
- Grans de sèsam i productes a base de grans de sèsam.
- Diòxid de sofre i sulfits.
- En concentracions superiors a 10 mg/kg o 10 mg/litre en termes de SOTA2 total, per als productes a punt per al consum o reconstituïts d'acord amb les instruccions del fabricant.
- Tramussos i productes a base d'altramussos.
- Mol·luscos i productes a base de mol·luscos.



És necessari fer de manera personalitzada una anàlisi de perills i punts de control crític (APPCC) d'al·lèrgens amb l'objectiu d'identificar on hi ha el perill per la seva presència.

Aquest APPCC d'al·lèrgens ha d'incloure:

- La identificació de tots els al·lèrgens presents a les instal·lacions.
- Les possibles situacions que puguin comportar una contaminació creuada.
- L'avaluació de cada possible problema identificat, en què es determini el nivell de perillositat (quantitat de proteïna al·lèrgica, prevalença i presentació física) en cadascuna de les situacions.
- L'avaluació de les mesures de control que s'estan duent a terme per minimitzar el risc de contaminacions creuades. Aquest control es fa amb analítiques d'autocontrol que podem fer de manera senzilla mitjançant tests ràpids de caràcter qualitatiu (positiu/negatiu) tant en aliments com en superfícies. Si disposem d'espai per instal·lar un petit laboratori (indústries de càterin, V gamma, etc.) podem fer tests quantitius que ens indicaran la quantitat d'al·lèrgens en els aliments. Les analítiques d'autocontrol són l'eina adequada per al control i la gestió d'al·lèrgens.
- Mesures correctores segons les desviacions detectades en l'avaluació de les mesures de control.

Anàlisi de perills i punts de control crític (APPCC)

Estàndard internacional que defineix els requisits per a un sistema de gestió de seguretat alimentària.

4.6. Emmagatzematge i conservació dels aliments

Qualsevol establiment ha de tenir com a mínim les instal·lacions següents:

1) **El magatzem sec.** S'hi conserven tots els aliments no peribles (cereals, llegums, etc.) i aquells que no demanen condicions especials per a la conservació. Ha de tenir una temperatura entre 15 i 20 °C, un ambient sec, bona ventilació i trobar-se aïllat de la llum solar.

Els productes no han d'estar en contacte directe amb el terra, de manera que es tindran prestatgeries.

2) **La cambra de refrigeració.** A la cambra de refrigeració es conservaran tots els aliments frescos i refrigerats a una temperatura màxima de 3 °C. L'ideal és tenir cambres de refrigeració separades per a cada tipus de producte; si això no és possible, han d'aïllar-se els aliments que desprenen olors fortes, especialment si tenim aliments rics en greixos, ja que absorbeixen amb facilitat olors estranyes. També se separaran els aliments crus dels cuinats.

Els aliments no han de tenir un contacte directe amb el terra de la cambra. Prestarem especial atenció a la carn i el peix, que s'han de col·locar sobre reixetes que els mantinguin separats del suc que desprenen, ja que el contacte n'accelera l'alteració.

3) **La instal·lació de congelació.** La instal·lació de congelació varia segons les necessitats de la cuina. Ens podem trobar des d'un bagul congelador fins a una cambra de diferents metres cúbics. La temperatura màxima en aquesta zona és de -18 °C.

4.7. Neteja de l'equip i les instal·lacions

Un últim aspecte que cal considerar està relacionat amb la importància que té la neteja correcta de l'equip i de les instal·lacions, així com del parament (coberteria, vaixel·la, etc.) i de la maquinària (cal parar especial atenció a les parts que hagin tingut contacte directe amb els aliments). Aquesta higiene correcta minimitzarà el risc de toxiinfeccions alimentàries.

L'equip utilitzat per a la reducció de la grandària dels aliments constitueix una font important de contaminació, ja que les fulles es contaminen fàcilment. Les parts externes de la carn es contaminen ràpidament amb els microorganismes de l'ambient, del manipulador o del mateix animal.

Altres equips especialment perillosos són les mescladores i les màquines que donen forma a l'aliment, com aquelles en les que una mescla d'aliment surt per un orifici d'una grandària determinada: embotits, macarrons, espaguetis, etc., o les que utilitzen motlles, ja que els mateixos motlles acumulen brutícia i, si s'empren dissenys poc corrents, són difícils de netejar.

Les superfícies externes de l'equip, que no estan en contacte amb els aliments, també seran llises, fàcils de netejar i sense sortints que puguin acumular brutícia. En cap cas no hi pot haver irregularitats a la superfície, com ara cargols que sobresurten, soldadures sense polir, etc.

Resum

Els serveis de restauració reclamen més atenció per part dels gerents de les empreses turístiques, sobretot per la importància que tenen alguns tipus de serveis, com ara el càtering, la realització de banquets i altres tipus d'esdeveniments.

En aquest sentit, és convenient prendre en consideració la figura del director de F&B i conèixer el que representa. Aquesta figura té una gran rellevància en el sector turístic, ja que, per mitjà dels serveis de restauració i la seva gestió, es poden aconseguir grans ingressos en l'empresa, situació que quedarà reflectida en el compte de resultats.

Un altre aspecte rellevant que us hem presentat és el que està relacionat amb la gestió d'inventaris i amb la gestió de compres aplicada a les empreses que presten serveis de restauració.

Segons heu pogut observar al llarg d'aquest mòdul, els serveis de restauració presenten un seguit de particularitats que convé tenir presents, atès que requereixen una gran quantitat de recursos, tant materials com humans, i que és necessari gestionar amb criteris d'eficiència. En aquest sentit, hem indicat alguns dels elements imprescindibles que caldrà tenir en compte per a l'organització d'un esdeveniment o banquet, per la rellevància que aquest tipus d'empreses estan tenint dins del món de la restauració.

Acabem el mòdul dedicat a les empreses de restauració amb un punt de vista que no hem de deixar passar. Es tracta de la seguretat i la higiene alimentàries, ja que no es pot permetre ni el més petit error en aquest sentit, ja que, en cas contrari, estaria amenaçada fins i tot la continuïtat de l'empresa.

Glossari

all inclusive *f* Contractació a compte i a un preu fix preestablert, de diferents serveis, principalment aliments i begudes, als establiments d'allotjament. També denominat *tot inclòs*.

anàlisi de perills i punts de control crític (APPCC) *m* Estàndard internacional que defineix els requisits per a un sistema de gestió de seguretat alimentària.

banquet *m* Servei d'aliments i begudes a les mateixes instal·lacions de l'empresa de banquets (hotel, restaurant, d'entre altres).

càtering *m* Servei d'aliments i begudes en un lloc determinat pel client, amb tots els complements que comporta la prestació d'aquest servei (cambrers, parament, vaixel·la, coberteria, etc.).

centralització de compres *f* Unificació de les compres que permet simplificar les tasques administratives, normalitzar productes i augmentar el poder negociador amb els proveïdors per arribar a economies d'escala.

cost d'adquisició *m* Desemborsament necessari per a l'adquisició dels productes, és a dir, el valor monetari de les compres fetes. És el preu que l'empresa paga al proveïdor per la comanda.

cost d'emmagatzematge o possessió *m* Cost en el qual incorre l'empresa per mantenir l'inventari en perfectes condicions. Per exemple, el personal de l'economat, el mobiliari dels magatzems i equips tècnics, com ara les cambres frigorífiques i els congeladors, a més de les amortitzacions d'aquestes instal·lacions, el manteniment i les reparacions que suposen, entre altres.

cost d'emissió *m* Tots aquells costos que suposa l'emissió o realització d'una comanda, relacionats amb el personal d'administració i supervisió, despeses de telèfon, consumibles, processament de dades, entre d'altres.

cost de ruptura *m* Cost associat a la insatisfacció i possible pèrdua de clients per un trencament d'existències que hagi donat lloc a un mal servei.

costos financers *m* Es relaciona amb el cost d'oportunitat que origina la immobilització d'uns recursos, en lloc d'invertir-los en altres opcions que podrien donar una determinada rendibilitat.

cost fix *m* Aquell que no varia amb el volum d'activitat de l'empresa (lloguer, etc.).

cost variable *m* Costos que depenen del volum d'activitat de l'empresa (matèries primeres, etc.).

descentralització de compres *f* En el model de compres descentralitzades, cada unitat productiva fa les compres independentment, amb autonomia absoluta, cosa que no permet simplificar les tasques administratives i encara menys aconseguir economies d'escala.

director de food and beverage (F&B) *m* Màxim responsable del departament d'aliments i begudes als establiments d'allotjament. En castellà, director d'aliments i begudes.

empreses de restauració *f* Aquelles que ofereixen un servei d'aliments i begudes a un client per ser consumides dins o fora del local, a canvi d'un preu.

fast food *f* Empreses de restauració que elaboren aliments que no requereixen una preparació especial ni personal específic per dur-lo a terme. També denominat *menjar ràpid*.

food service industry *f* Indústria de la restauració, en la qual tenen cabuda totes les companyies que disposin de serveis d'aliments i begudes.

generador de costos *m* Costos que originen els denominats *costos indirectes*, per exemple, l'energia elèctrica és un generador de costos i es convertirà en un cost indirecte imputat a les diferents unitats productives en funció del nivell d'activitat. En anglès, *driver cost*.

gestió de compres *f* Tècniques per a l'obtenció de productes a proveïdors adequats, amb la millor relació qualitat-preu, en la quantitat precisa i al moment adequat.

gestió d'inventaris *f* Aplicació de diferents tècniques per optimitzar els recursos de l'empresa quan disposa d'un inventari o existències.

mètode FIFO *m* Mètode de valoració de magatzems que consisteix a «donar sortida» a un producte del magatzem amb el primer preu amb el qual ha entrat. En anglès, *first in i first out*.

mètode LIFO *m* Mètode de valoració de magatzems que consisteix a «donar sortida» a un producte del magatzem amb l'últim preu amb el qual ha entrat. En anglès, *last in i last out*.

mètode del preu mitjà ponderat (PMP) *m* Mètode de valoració de magatzems que consisteix a aplicar a les sortides un preu obtingut ponderant els diferents preus de compra.

proveïdor *m y* Persona o empresa encarregada de subministrar a l'establiment mercaderies o diferents articles.

punt mort *m* Punt on tallen les corbes de vendes amb els costos totals, la qual cosa significa que l'empresa ni perd ni guanya en igualar-se els costos a les vendes. També pot anomenar-se punt d'equilibri, *break even point*, llindar de rendibilitat.

quantitat òptima de comanda (Q*) *f* Quantitat de comanda o nombre d'articles que se sol·liciten al proveïdor i que minimitzaran el cost total de l'inventari.

rotació de l'estoc *f* Antiguitat mitjana dels inventaris.

seguretat i higiene en la manipulació d'aliments *f* Conjunt de tècniques i normes per a la manipulació correcta dels aliments amb l'objectiu de minimitzar el perill de toxiinfeccions alimentàries.

to take away *f* Empreses de restauració que elaboren productes per consumir-se fora de l'establiment.

Bibliografia

- Angelo, R. M.; Vladimir, A.** (2001). *Hospitality Today. An Introduction* (4a ed., pàg. 519). Michigan: Educational Institute of the American & Hotel Motel Association.
- Chase; Aquilano; Jacobs** (2000). *Administración de producción y operaciones* (8a ed., pàg. 885). Mèxic: Irwin/McGraw-Hill.
- Felipe Gallego, J.** (1996). *La dirección estratégica de los hoteles del siglo XXI* (pàg. 613). Madrid: McGraw-Hill. Interamericana.
- Felipe Gallego, J.** (2002). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes* (pàg. 703). Madrid: Paraninf.
- Ferrín Gutiérrez, A.** (1999). *Gestión de stocks. Optimización de almacenes* (2a ed.). Madrid: Fundación Confemetal.
- Ismail, A.** (2001). *Congresos y catering: Organización y ventas* (pàg. 259). Madrid: Paraninf.
- Kinton, R.; Ceserani, V.; Foskett, D.** (1995). *Teoría del catering* (pàg. 552). Saragossa: Editorial Acribia.
- Marqueting Publishing** (1996). *Compras e inventarios* (pàg. 176). Madrid: Díaz de Santos.
- Maure Agüero, G.** (2007). «Definiciones y tendencias del turismo de evento. *Contribuciones a la Economía* (núm. 82).
- Mestres Soler, J. R.** (1995). *Técnicas de gestión y dirección hotelera* (2a ed., pàg. 397). Barcelona: Gestión 2000.
- Ojugo, C.** (2002). *Control de costes en restauración* (pàg. 456). Madrid: Paraninf.
- Regalado Montero, M. M.** (2013). *Imagen de la ciudad de Loja como destino de eventos: medición de la calidad que los turistas de reuniones perciben de los diferentes servicios consumidos en la ciudad de Loja y la derrama económica durante su participación en los eventos organizados y realizados en la UTPL en el período Septiembre 2012*. Tesi.
- Romero, A.** (2015). «Turismo MICE: elementos y destinos más representativos del sector». *Tecnohotel news* [article en línia]. [Data de consulta: 29 de gener de 2015] <<http://www.tecnohotelnews.com/2015/01/turismo-mice-elementos-y-destinos-mas-representativos-del-sector/>>.
- Vogeler, C.; Hernández, I.** (2000). *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción* (pàg. 739). Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Zhanga, H. Q.; Leunga, V.; Qu, H.** (2007). «A refined model of factors affecting convention participation decision-making». *Tourism Management* (28, pàg. 1123–1127).

