

DISEÑO DEL MAPA DE ACTIVIDADES PARA EL SERVICIO MINI-BUFFET EN EL RESTAURANTE “LA CONCHA” DE LA SUCURSAL EXTRAHOTELERA PALMARES

Lic. Maylín Díaz Gómez

Lic. Elizabeth de la Caridad Cardoso González

Institución: Ministerio de Educación Superior - Universidad Central de Las Villas -

Facultad de Ciencias Económicas

maylins@uclv.edu.cu

Temática: Gestión Financiera y Contable

Palabras clave: costo basado en las actividades.

Resumen

El sistema de costo basado en las actividades (ABC) constituye un sistema que surge de la filosofía inherente a la gestión de las actividades, en lugar de la gestión de los costos, que es la orientación tradicional. De esta manera los sistemas basados en actividades en ocasiones incrementan de forma muy significativa la fiabilidad de la información.

El presente trabajo se realizó en el Restaurante La Concha perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara con la finalidad de proponer un mapa de actividades para el servicio Mini Buffet que se ofrece en el restaurante, lo que conlleva a la identificación de los procesos, actividades y tareas, requeridos para este servicio. Para alcanzar el objetivo del trabajo se realizó una amplia búsqueda bibliográfica, así como entrevistas al personal de la entidad.

Introducción

En las últimas dos décadas se ha incrementado el proceso de globalización y las empresas para imponerse en el mercado se ven cada vez más comprometidas con la Filosofía de la Excelencia Empresarial. Se incrementa la atención a productos y procesos, a los niveles de inventario y la gestión de Recursos Humanos.

Es indispensable para alcanzar niveles de eficiencia y eficacia que conduzcan a la competitividad, introducir tecnologías de avanzada en la producción y venta de artículos. Estos nuevos requerimientos exigen cambios en los sistemas de costos tradicionales existentes en nuestras empresas y que surgieron en condiciones drásticamente diferentes a las actuales y prácticamente con el objetivo principal de valorar inventarios y en las nuevas condiciones se requieren sistemas que permitan tomar decisiones tanto operativas como perspectivas.

La necesidad de costear productos de una manera más eficaz exige de la dirección una correcta gestión de los costos durante un ejercicio económico. Los costos indirectos constituyen un elemento importante a tratar, debido a que no pueden ser fácilmente asociados al costo de un producto y por lo tanto requieren ser distribuidos o prorrateados. Esta asignación constituye quizás la tarea más difícil de cualquier sistema de contabilidad de costos, por lo que los esfuerzos de realizar esta de la forma más adecuada posible se han intensificado en los últimos años, el sistema de costos Activity Based Costing (Costeo Basado en las Actividades) o ABC, consiste en la principal aportación

El País se encuentra inmerso en un proceso de perfeccionamiento empresarial y esto es una coyuntura favorable para introducir en las entidades los nuevos procedimientos de planeación registro control y análisis que nos brinden información útil oportuna y veraz.

La especialización y la competitividad de las empresas turísticas en el entorno cambiante en el que desarrollan su actividad se ha acentuado. El interés por la calidad y por la satisfacción de las exigencias del cliente también ha ido en aumento. En este contexto, las empresas necesitan disponer de sistemas de gestión útiles que faciliten el proceso de toma de decisiones.

La presente investigación se realizó Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara específicamente en el Restaurante La Concha en el cual se ofrecen varios servicios entre ellos el Mini Buffet con una gran variedad de productos en oferta, que se registran solo por su precio de adquisición sin tener en cuenta el costo de las demás actividades asociadas a su elaboración, siendo esta la **Situación Problemática** a enfrentar.

Partiendo de esto se define como **Problema Científico**: ¿Cómo diseñar las actividades que se realizan en el servicio Mini Buffet del Restaurante La Concha?

Por todo lo anteriormente expuesto se propone elaborar el mapa de actividades para el servicio Mini-Buffet del Restaurante La Concha, lo que constituye el **Objetivo general** de la investigación.

Como **Objetivos Específicos** se trazan los siguientes:

- Construir el Marco Teórico Referencial.
- Conocer el proceso del servicio Mini-Bufferet.
- Identificar las actividades en cada uno de los procesos para el servicio Mini-Bufferet.
- Conformar el mapa de actividades para el servicio Mini-Bufferet.

Para dar solución al objetivo planteado se establece como **Hipótesis**: si se define el mapa de actividades para el servicio Mini-Bufferet del Restaurante La Concha, entonces se podrá disponer de una visión general de las actividades que se llevan a cabo y servir como punto de partida para gestionar las actividades.

Desarrollo

Los servicios gastronómicos turísticos en Cuba están estructurados en un sistema formado por entidades hoteleras y extrahoteleras, así como otras de carácter autónomo e independiente, que asumen funciones de apoyo al resto.

La restauración extrahotelera está integrada al grupo empresarial Palmares y al grupo Habaguanex, que administra establecimientos gastronómicos y recreativos en la Habana Vieja.

El Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares inicia sus actividades el 1º de noviembre del 2004, como consecuencia del proceso de reestructuración llevado a cabo por el Ministerio del Turismo (MINTUR), en el cual se unificaron las empresas Palmares, Rumbos, Cubasol y la Extrahotelera de Gran Caribe para dar lugar a esta nueva empresa, la que consta como creada oficialmente en la Escritura Pública 2936 de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia (MINJUS) otorgada el 8 de diciembre del 2004. De igual forma, en enero de 2006 se incorporan a la misma las instalaciones extrahoteleras del Grupo Hotelero Islazul. A su vez comienza sus funciones la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara y consta como creada en la Resolución 11 del Presidente del Grupo Palmares.

Palmares tiene como **misión**: brindar auténticos y diversos servicios turísticos, recreativos, gastronómicos, de arte y entretenimiento, promocionando y comercializando la historia, la cultura y la naturaleza para satisfacer las necesidades de quienes lo visitan con profesionalidad y eficiencia.

1. Caracterización del Restaurante La Concha

Entre los restaurantes con que cuenta Palmares esta el Restaurante “La Concha” el cual se encuentra situado en la Carretera Central esquina Danielito, a sólo 400 m de la Plaza de la Revolución “Ernesto Che Guevara”, en la ciudad de Santa Clara. Comienza a prestar servicios como restaurante de la Compañía Palmares el 13 de enero de 1997. En la entidad laboran un total de 15 trabajadores de ello 3 son trabajadores indirectos, 2 trabajadores de apoyo y 10 directos con el cliente.

Está diseñado para ofertar un servicio de Restaurante, con una variada oferta de platos de la cocina criolla e internacional y especialidad en cocina italiana, además de servicio de bar en un área reservada. Su estilo constructivo es moderno, cuyo ambiente es elegante, sobrio, íntimo y agradable, lo cual permite pasar al cliente el tiempo necesario que requiere este tipo de servicio y menú, cuenta con 92 plazas para el servicio al turismo nacional e internacional.

Los clientes fundamentales para este producto están dados en:



Figura 1: Tipos de clientes. **Fuente:** Elaboración propia

Cliente Individual: Nacionales que reciben remesas del extranjero o que trabajan en el propio sector del turismo u otros sectores con estimulación en divisas. Y Además los extranjeros provenientes del hospedaje no convencional o casas particulares de esta ciudad.

Cliente de Turismo organizado: Turistas organizados en un grupo (con servicio de chofer y guía) que compran el circuito como paquete turístico en su mercado de origen.

Cliente de Empresas: entidades que operan en divisas y demandan la prestación de servicios gastronómicos para cenas de negocios, eventos, entre otros. Mayormente son las que radican en Santa Clara.

Su competencia está constituida fundamentalmente por otros restaurantes que reciben el mismo mercado de recorrido (Restaurante Los Tainos del Hotel Los Caneyes y Restaurante El Palmar del Hotel La Granjita). Dentro del mercado nacional tienen identificado como competidores al Restaurante La Villita y Vista Hermosa.

Las modalidades del servicio que se ofrecen en el Restaurante “La Concha” son:

- A la carta: El comensal ordena lo que va a comer.
- A grupos (Mini Buffet): El comensal elige lo que va a comer.

Para el desarrollo de la presente investigación se escogió el servicio a grupos (Mini Buffet) por ser el que representa un mayor por ciento de las ventas de la entidad, el mismo consiste en una gama de ofertas que incluyen cada una de ellas bebidas, comestibles, maltas, refrescos y agua; además estas tienen un precio contratado por cada persona.

En el servicio denominado “Mini Buffet”, el cliente tiene la posibilidad de servirse a su gusto, indistintamente, la amplia gama de platos ofertados, y se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Para garantizar una eficaz atención a los grupos, se realiza la preparación del servicio, donde el Sub administrador, previa comunicación de la cantidad de grupos y turistas que conforman los mismos, realiza las solicitudes de alimentos anticipados, orienta a la brigada de servicios el montaje del salón en correspondencia con el servicio solicitado, como estrategia para agilizar el servicio. Existe una estrecha coordinación entre todas las áreas de servicio y se garantiza el personal necesario para la atención de los clientes.
- Se tiene en cuenta a la hora de brindar el servicio los hábitos y costumbres de los grupos, indicando las particularidades que deben estar presentes durante la atención a los mismos. Ejemplo: ensaladas antes de los platos principales, frutas como entrantes o como postres, si son grandes consumidores de pan, etc. El servicio se realiza de forma planificada y en función del cliente.
- Para la monta de las mesas a grupos se tiene en cuenta las dimensiones de las mesas, de manera de no atiborrarlas de insumos que incomoden a los clientes.
- En el área de elaboración se tiene en cuenta las ofertas para grupos o los menús convenidos, se garantiza la pre elaboración de las comidas y su mantenimiento caliente o frío, así como se anticipa la decoración de los platos calientes. En general, se toman todas las medidas que garanticen la agilidad del servicio, la temperatura de los platos según sus características y la calidad y presentación de los mismos.
- Al arribar el grupo al establecimiento, se le da una cordial bienvenida, pronunciando las frases de “la etiqueta” diseñados en la instalación y que se adecuen al horario del día.
- El lugar donde se efectúa la bienvenida es a la hora de la entrada al salón comedor. Siempre que es posible el recibimiento se efectúa con agrupación musical.
- Después de este contacto inicial el dependiente los conduce al salón comedor donde, con el auxilio del guía, la brigada de servicios ayuda a los clientes a sentarse; respetándose el orden establecido.
- El dependiente toma las órdenes, auxiliándose del guía que comunica la cantidad de variantes de platos fuertes solicitados, cuando proceda o/ no esté coordinado un menú determinado, así como las bebidas a consumir.
- Se realiza primero el servicio de bebidas y posteriormente el de alimentos, postres e infusiones, todo lo cual no debe exceder de 45 minutos. Los dependientes desean buen provecho a los clientes después de servido el plato fuerte.
- En todo momento el personal de servicios está atento a las mesas, para solucionar cualquier solicitud de los clientes, cambiando y/o retirando los insumos necesarios.

- Cuando los clientes estén consumiendo los postres, se contacta con el guía para efectuar el cierre de la cuenta y llenado del cheque voucher con vistas a no incurrir en esperas por demoras en estas operaciones.
- Finalmente se lleva a cabo la despedida, donde se ayuda a los clientes a retirarse de sus asientos, conduciéndolos hasta la puerta e invitándolos a regresar.
- Se garantiza que las opiniones del grupo queden plasmadas en las encuestas o libro del cliente, el cual se le presenta especialmente al guía que solicita la opinión o sugerencias de los clientes.

Aunque se siguen todos estos aspectos para brindar el servicio mini buffet la entidad no tiene definido sus procesos, lo que implica que no se encuentran definidas las actividades y tareas que se requieren para cada uno de los procesos, limitando así el control y la responsabilidad con cada uno de los procesos.

2. Identificación de los procesos, actividades y tareas para el servicio Mini buffet.

Las actividades constituyen una secuencia lógica de tareas relacionadas que utilizan recursos organizacionales para proporcionar el servicio a los clientes

Se realizó un estudio de todas las actividades que se ejecutan en cada área, para lo cual se aplicaron diversas técnicas para identificar las actividades como son: entrevistas con los responsables de cada área, análisis de los datos históricos, análisis de los procesos y de las funciones.

Primeramente se definen los procesos que tienen lugar en el servicio Mini buffet, algunos de ello son comunes a otros servicios que también se brindan en el restaurante.

Los procesos definidos son los siguientes:

- Contratación
- Organización del servicio
- Montaje del salón
- Preparación de los alimentos
- Área caliente
- Área fría
- Servicio Mini buffet
- Conclusión del servicio

En cada uno de los procesos se definen las actividades correspondientes. En un primer análisis se reconocen un total de treinta y dos (32) actividades, por sus características estas constituyen la base para la definición de las actividades lo que se logra a través de entrevistas, observaciones directas, criterios de expertos técnicos y contadores, que permitieron concluir con un total de veintitrés (23) actividades definidas en una primera versión. Posteriormente se determinaron las posibles bases de asignación de cada una de ellas, y se agruparon las actividades con igual base de asignación para la identificación final de dieciocho (18) actividades. Esta es una de las tareas cruciales a la hora de implantar el sistema de gestión basado en las actividades ya que las

actividades constituyen el centro del sistema y de su correcta definición depende su funcionamiento.

A partir del análisis de las actividades se identifican las actuaciones más significativas que se desarrollan en la entidad, este análisis constituye una forma clara y concisa de describir las distintas tareas llevadas a cabo.

Cada uno de los procesos definidos se descompone en actividades y las actividades en tareas necesarias para su realización. Estas tareas tienen como objetivo añadir valor al proceso del servicio de Mini buffet del restaurante.

Por tanto el análisis de las actividades y las tareas que estas requieren, constituye una herramienta que permite obtener la información estructurada acerca de lo que hace la entidad y como lo hace.

A continuación se procede a presentar las actividades y tareas definidas para el servicio Mini buffet en el Restaurante “La Concha”

Act # 1- Contratación del servicio: Se realizan visitas a la agencias de viajes para contratar el arribo de clientes al restaurante para recibir servicio Mini buffet.

- Visita a las agencias de viaje
- Presentación de la oferta
- Intercambio sobre las opcionales de las agencias de viaje

Act # 2- Entrega y recepción del turno: Antes de iniciar el servicio el Capitán o el Jefe de Brigada chequea todos los insumos y materiales de control de inventario, los confronta con el físico y repone el material de servicio que, por deterioro o pérdida, se necesite para completar la dotación necesaria del área.

- Intercambio con el turno saliente
- Chequeo de los insumos y materiales
- Reposición del material deteriorado o perdido

Act # 3- Planificación y organización del servicio: El administrador revisa la afectación de clientes del día, además chequea los precios y fichas de costo de las ofertas que se prestan.

- Revisar la programación de los clientes que se van a atender
- Comprobar que la carta está actualizada con los precios establecidos
- Comprobar la actualización de las fichas de costo y normas técnicas

Act # 4- Limpieza y desinfección de las áreas y utensilios: Se controla que los dependientes cumplan con el brillo de la cristalería y pulido de la cubertería, así como la limpieza de los utensilios de cocina y los locales.

- Brillo de la cristalería y vajilla
- Pulido de la cubertería y utensilios metálicos
- Limpieza del menaje o petit de cocina

- Limpieza de los pomos de salsa
- Limpieza de los locales y equipos

Act # 5- Montaje de las mesas: Se marcan todos los cubiertos de afuera hacia dentro según el orden de utilización. Las mesas se montan con los manteles y cubre manteles, en cuyo diseño podrán incluirse elementos atractivos propios de la instalación. El resto de los componentes de la monta varía en correspondencia con el diseño del servicio del restaurante, pueden ser, cubiertos, copas ,vasos ,platos para el pan, saleros y pimenteros y servilletas.

- Limpiar las mesas
- Montar los manteles y cubre manteles
- Poner cubiertos, copas y vasos, platos para el pan ,saleros y pimenteros
- Poner servilletas
- Nivelar las sillas y las mesas

Act # 6- -Montaje de los expositores de vinos: El expositor de vino está colocado en el punto de mayor visibilidad para el cliente, por ello su cuidado y limpieza diaria es fundamental..Las botellas se colocan con el nivel de inclinación establecido, siempre las etiquetas visibles al cliente y de manera que su corcho se encuentre permanentemente en contacto con el líquido.

- Colocar el expositor en el punto de mayor visibilidad
- Poner las botellas con el nivel de inclinación establecido

Act # 7- Montaje de los aparadores: La función fundamental del aparador es disponer de un pequeño stock de cubertería, cubre manteles, menajes, salsas, etc. De los insumos de mayor rotación como cuchillos, tenedores, cucharitas de postre, deben tenerse siempre reposición, del resto de los insumos sólo se tendrá lo mínimo necesario para solucionar cualquier eventualidad.

Para el montaje se respeta el orden establecido, aprovechándose al máximo el espacio disponible y colocándose en ello el material repasado. Tanto la parte superior del aparador como las gavetas están cubiertas con un paño del tamaño adecuado, de apariencia agradable.

- Colocar un stock pequeño de cubertería, cubre manteles, menaje, salsas, etc.

Act # 8- Reunión de información: Es la conclusión de la mise in place y el visto bueno a la apertura de los servicios.

El Capitán o Jefe de Brigada chequea la presencia correcta y agradable que deben tener los trabajadores, así como todo lo relacionado con la salud de los mismos, tomando disposiciones al respecto de acuerdo a las regulaciones de higiene y la NC 143 “Código de práctica – Principios generales de higiene de los alimentos”. Así mismo se chequea la organización, higiene y limpieza total del salón.

Se dan todas las informaciones necesarias para el buen desarrollo del servicio que va a comenzar, desde las guarniciones, platos principales, elaboración, contenidos de las

ensaladas, tipos de salsas, jugos, postres, sabores de helados, tipos de bebidas y licores, hasta la cantidad de clientes que se prevé atender, así como los platos que como estrategia de venta la Casa debe sugerir.

El Capitán o Jefe de Brigada supervisa que los dependientes posean bolígrafos y talonarios para tomar las órdenes. Deben existir abridores y sacacorchos para brindar el servicio con óptima calidad.

- Conclusión de la preparación del servicio
- Definición de los detalles del servicio a prestar
- Chequeo por el administrador de la presencia correcta y agradable de los trabajadores
- Chequeo de la organización , higiene y limpieza total del salón
- Información acerca de los platos que se ofertan y sugieren.

Act # 9- Procesamiento de viandas, hortalizas y vegetales: Los productos procesados en estas áreas se corresponden con la oferta diseñada y en función de los pedidos del salón.

Los productos llegan a esta área, a través del almacén o stock de productos con la calidad y cantidad solicitada por el cocinero o ayudante designado en esta área.

Una vez en el área, el cocinero o ayudante se ocupa de verificar que lo recibido coincide con lo solicitado y se dispone a seleccionar, limpiar y procesar los productos, auxiliándose para ello de abundante agua y el equipamiento disponible.

Una vez concluida su labor, se ocupa de ubicar los productos que ha procesado de forma eficiente coincidiendo en volumen y características.

Los productos hortícolas se deterioran con facilidad, por lo cual deben mantenerse o colocarlos en lugares ventilados.

También debe tenerse en cuenta, que el almacenamiento prolongado de las hortalizas, lleva consigo una pérdida importantísima de sus valores nutritivos.

- El cocinero solicita las viandas, hortalizas y vegetales.
- Recepción de las mercancías en el área
- El ayudante de cocina selecciona, limpia y procesa los productos.
- Se colocan en lugares, frescos y ventilados.

Act # 10- Preparación de las carnes: Los productos procesados en estas áreas se corresponden con la oferta diseñada.

Los productos llegan a esta área, a través del almacén o despensa con la calidad y cantidad solicitada por el maestro de cocina para ser procesados, cumpliendo los requisitos higiénicos sanitarios según lo establecido en la IT-CA 012 “Manipulación de alimentos”.

Una vez en el área, el cocinero o ayudante se ocupa de verificar que lo recibido coincide con lo solicitado y se dispone a seleccionar, limpiar y procesar los productos,

auxiliándose para ello de abundante agua y el equipamiento disponible. Una vez concluida su labor, se ocupa de ubicar los productos que ha procesado de forma eficiente coincidiendo en volumen y características.

Los productos cárnicos hay que colocarlos en lugares climatizados para su descongelación y porcionamiento posterior.

Después de porcionados se colocan en neveras de mantenimiento sobre bandejas tratadas higiénicamente y las raciones empacadas en nylon de colores claros.

También debe tenerse en cuenta, que el almacenamiento prolongado de los cárnicos lleva consigo una pérdida por frío debiendo porcionarse con la mayor exactitud.

- El cocinero solicita los productos cárnicos.
- Recepción de las mercancías en el área
- Descongelación de alimentos porcionados
- Selección, limpieza y procesamiento de los productos.
- Ubicación de la carne porcionadas en neveras de mantenimiento.

Act # 11- Preparación de alimentos en el área caliente: El Cocinero hace la solicitud de materias primas e ingredientes, organizando el trabajo del equipo y orientando las distintas elaboraciones necesarias, para lo cual dispone en el área de las fichas técnicas correspondientes. Además el área cuenta con el menú del día para conocimiento de los empleados, así como con la información de la cantidad de reservaciones, grupos de turismo, etc. y se conoce con antelación la cantidad y variedad de las preparaciones.

- Solicitud de las materias primas e ingredientes
- Organización del trabajo del equipo
- Orientación de las elaboraciones necesarias.
- Montaje de los fondos de cocina y salsas madres
- Control de los insumos necesarios para la preparación de los platos

Act # 12- Cocción de los alimentos en el área caliente: Se garantiza que los platos salgan con rapidez y en todos los casos con la temperatura requerida, la guarnición y la decoración diseñada para cada oferta. Dichos platos a su vez respetarán los gramajes establecidos, requiriéndose para ello la presencia de medios de medición precisos y confiables.

En las comandas de platos grillé, se exige el término de cocción de las carnes y se controla la temperatura de cocción de las mismas de acuerdo a la instrucción de trabajo IT-CA 010 "Registro de temperatura".

Al cierre de cada turno se chequea y controla la mercancía no utilizada, equipos, cierre de agua, luces, etc. y se deja el área organizada y limpia para el día siguiente.

- Control del término y la temperatura de cocción de los alimentos.

- Se toman las muestras testigos a los alimentos que lo requiera.
- Chequeo y control la mercancía no utilizada, equipos, cierre de agua, luces, etc.
- Limpieza y organización del área.

Act # 13- Preparación de alimentos en el área fría: Al área fría le corresponde la elaboración y presentación de entrantes, ensaladas, platos fríos. En esta área se deben aprovechar los subproductos y trabajar en las elaboraciones con creatividad, imaginación y profesionalidad

- Recepción de las mercancías en el área
- Preparación de las ensaladas compuestas
- Elaboración de rellenos, terrinas
- Elaboración de las salsas frías
- Preparación de entremés
- Ubicación por géneros en conservación cada una de estas preparaciones.

Act # 14- Elaboración de los postres: Se elaboran los postres garantizando las ofertas del menú y que propicien la satisfacción de los clientes por su calidad, balance nutricional y presentación

- Elaboración del arroz con leche
- Elaboración del flan
- Elaboración de las torrijas

Act # 15- Recibimiento a los clientes: Al arribar el grupo al establecimiento, se le da una cordial bienvenida, pronunciando las frases de “la etiqueta” diseñados en la instalación y que se adecuen al horario del día.

El lugar donde se efectúa la bienvenida es en la entrada al salón comedor. Siempre que sea posible el recibimiento se efectúa con agrupación musical.

Después de este contacto inicial el Capitán, Jefe de Brigada o Dependiente los conduce al salón comedor donde, con el auxilio del guía, la brigada de servicios ayuda a los clientes a sentarse; respetándose el orden establecido

- Bienvenida a los clientes en la instalación
- Entrada del grupo al salón comedor
- Ayuda a los clientes a sentarse por parte de la brigada de servicio

Act # 16- Admisión del pedido de los clientes: El Capitán, Jefe de Brigada o Dependiente tomará las órdenes, auxiliándose del guía que comunicará la cantidad de variantes de platos fuertes solicitados, así como las bebidas a consumir.

- Entrega de las diferentes ofertas a los guías
- Comunicación por parte del guía sobre la cantidad de variantes de platos fuertes solicitados, así como las bebidas a consumir

- Recepción de los pedidos de los clientes

Act # 17- Prestación del servicio Mini buffet: Se realiza primero el servicio de bebidas y posteriormente el de alimentos, postres e infusiones, todo lo cual no debe exceder de 45 minutos. Los dependientes desean buen provecho a los clientes después de servido el plato fuerte.

En todo momento el personal de servicios está atento a las mesas, solucionando cualquier solicitud de los clientes, cambiando y/o retirando los insumos necesarios.

- Ofrecer el servicio de bebidas
- Servir los alimentos
- Los dependientes desean buen provecho a los clientes después de servido el plato fuerte.
- El personal de servicios está atento a las mesas, solucionando cualquier solicitud de los clientes, cambiando y/o retirando los insumos necesarios.
- Servir los postres e infusiones.

Act # 18- Culminación del servicio: Cuando los clientes están consumiendo los postres, se contacta con el guía para efectuar el cierre de la cuenta y llenado del cheque voucher con vistas a no incurrir en esperas por demoras en estas operaciones.

Se lleva a cabo la despedida, ayudando a los clientes a retirar sus asientos, conduciéndolos hasta la puerta e invitándolos a regresar. Se garantiza que las opiniones del grupo queden plasmadas en las encuestas o libro del cliente, el cual será presentado especialmente al guía que solicitará la opinión o sugerencias de los clientes.

- Cuando los clientes estén consumiendo los postres, se contacta con el guía para efectuar el cierre de la cuenta y llenado del cheque voucher
- Se lleva a cabo la despedida, se ayuda a los clientes a retirarse de sus asientos, conduciéndolos hasta la puerta e invitándolos a regresar.
- Se garantiza que las opiniones del grupo queden plasmadas en las encuestas o libro del cliente.

3. Clasificación de las actividades

Las actividades diseñadas anteriormente se clasifican atendiendo al nivel de actuación con respecto al producto de forma unitaria, de lote, de línea y de empresa.

Actividades	Unitario	Lote	Línea	Empresa
1- Contratación del servicio.				x
2- Entrega y recepción del turno.			x	
3-Planificación y organización del servicio.			x	
4-Limpieza y desinfección de las áreas y utensilios.			x	
5-Montaje de las mesas.			x	
6-Montaje de los expositores de vinos.			x	
7-Montaje de los aparadores.			x	
8-Reunión de información.			x	
9- Procesamiento de viandas, hortalizas y vegetales.			x	
10- Preparación de las carnes.		x		
11-Preparación de alimentos en el área caliente.		x		
12- Cocción de los alimentos en el área caliente.		x		
13- Preparación de alimentos en el área fría		x		
14- Elaboración de los postres.			x	
15- Recibimiento a los clientes.			x	
16- Admisión del pedido de los clientes.		x		
17- Prestación del servicio Mini buffet.		x		
18- Culminación del servicio.			x	

Tabla 1. Clasificación de las actividades Fuente: Elaboración propia

4. El mapa de actividades para el servicio Mini buffet

Para poder disponer de una visión integral del conjunto de actividades de las empresas es necesario elaborar un mapa o catálogo de actividades, para el cual se debe identificar, en primer lugar, el colectivo de las distintas actividades que integran las operaciones que se llevan a cabo en el seno de la entidad.

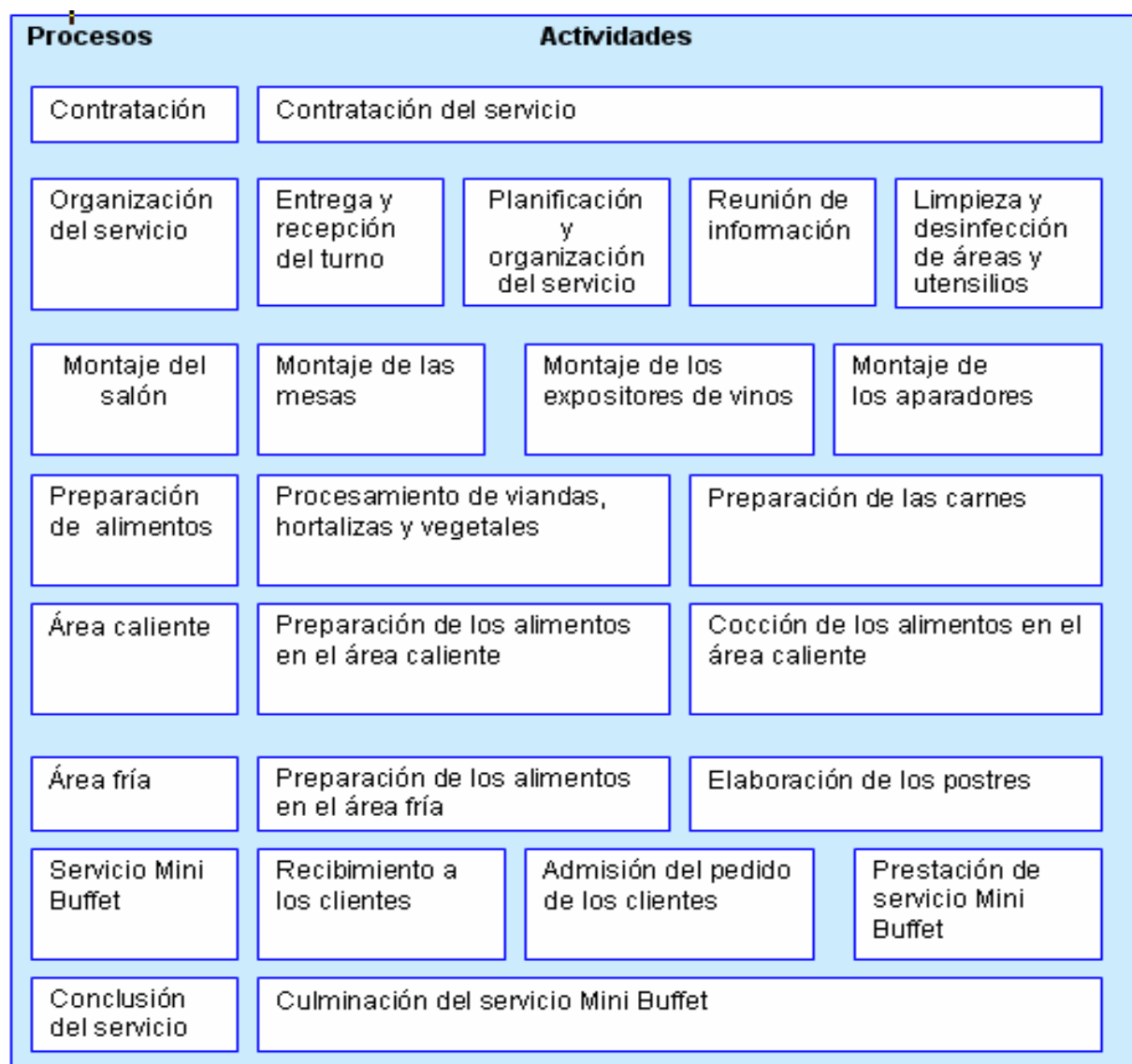
La identificación de las operaciones y procesos que se llevan a cabo en el seno de la entidad permite tener una base sobre la que se configura una lista detallada y debidamente estructurada de las actividades.

Al final de esta fase se conocen las actividades relacionadas con cada área o servicio; esta información se racionaliza reagrupando los pequeños cometidos o tareas en actividades que sean más significativas de cara a obtener un sistema de gestión manejable.

El mapa de actividades recoge la secuencia de actividades y la cantidad de cada una de ellas que ha consumido un producto individual o una familia de productos. El proceso del servicio Mini buffet puede ser descrito en términos de actividades relacionadas con la elaboración, incluyendo aquellas que físicamente no manipula el producto.

La secuencia concreta de actuaciones para crear el mapa de actividades permite identificar las distintas actividades en los diferentes procesos de la empresa. Se trata, por tanto, de especificar todas las actividades que se llevan a cabo y que son necesarias para ofrecer el servicio.

Mapa de actividades



Conclusiones

1. La contabilidad de gestión contribuye a la toma de decisiones en la empresa.
2. Los cambios en los procesos tecnológicos conducen a la implementación de nuevos modelos de costo en estrecho vínculo con los sistemas tradicionales.
3. El sistema de costeo por actividades, permite el cálculo del costo de cada una de las actividades que se realizan para la elaboración de un producto o la prestación de los servicios.
4. Las actividades en un sistema ABC son un conjunto de tareas que generan costos y están orientadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
5. El mapa de actividades permite establecer la relación que existe entre los procesos, actividades y tareas que se llevan a cabo en una entidad.
6. El Restaurante La Concha que pertenece a la Empresa Extrahotelera Pal -mares ofrece diversos platos de cocina criolla e internacional, donde el servicio más representativo es el Mini buffet.
7. En el servicio Mini buffet no se encuentran definidos los procesos, actividades y tareas necesarias para el mismo.
8. Para el servicio Mini buffet se definen los procesos, actividades y tareas a partir de las peculiaridades propias del servicio, así como las entrevistas con los responsables de cada área, la observación directa y el estudio realizado en la bibliografía consultada sobre la temática.
9. Para el servicio Mini buffet se confecciona el mapa de actividades que posibilita disponer de una visión integral del conjunto de actividades que se llevan a cabo para ofrecer dicho servicio.

Bibliografía

1. Álvarez, López, J. Contabilidad de gestión de avanzada. Planificación, control y experiencia práctica. Madrid, España. Texto fotocopiado, 1996.
2. Álvarez López, J. y otros: Introducción a la contabilidad de gestión. México D.F. Editorial Mc Graw- Hill, 1993.
3. Amat, J. El control de gestión: Una perspectiva de dirección, Quinta Edición, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A. 2000.
4. Amat Oriol y Soldevilla García Pilar. Contabilidad y gestión de costos: Editorial Gestión 2000, España, 2004.
5. Amat Oriol y Prior Diego. Nuevas tendencias en control y contabilidad de gestión. Revista Contabilidad y Dirección .ediciones Deusto .Barcelona, 2006.
6. Armenteros Díaz, M. Obsoletos los Sistemas de Costos Tradicionales. Revista Cifras. No 2. La Habana. Cuba, 2000.
7. Armenteros Díaz, Marta y Vladimir Vega Falcón. Capítulo 3. "Evolución histórica de la Contabilidad de Gestión en Cuba". En AECA "Situaciones y tendencias de la

- Contabilidad de Gestión en el ámbito Iberoamericano". España: Ediciones Gráficas Ortega, 2000.
8. Balada Ortega, Tomas J. y Vicente Ripoll Feliú. "Situaciones y Tendencias de la Contabilidad de Gestión en el Ámbito Iberoamericano". España: Ediciones Gráficas Ortega S.A., 2000.
 9. Blanco Ibarra, Felipe. Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas. En capítulo 7: Los sistemas tradicionales de costes Octava edición. Ediciones Deusto. España, 357 p
 10. Booth R. Activity analysis and cost leadership .Magnament Accounting, junio 1992.
 11. Brimson, J. A. Contabilidad por actividades. Un enfoque de costos basado en actividades. Barcelona, España, disponible en:
<http://www.contactividades.org/public/arti2000/0969559616 brims.htm>
 (Accesado en noviembre 2009).
 12. Castelló Taliani, E. De la Vieja a la Nueva Contabilidad de Gestión. Revista Partida Doble. No 47, España, 1994.
 13. Castelló, E. Nuevas tendencias en Contabilidad de Gestión: Implantación en la empresa Española, AECA, Madrid, 1993.
 14. Colectivo de autores. Contabilidad de Costes y Contabilidad de gestión
 15. Horngren, Ch. et al. Contabilidad de Costo: Un Enfoque Gerencial. Sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1991.
 16. Kaplan R. Diseño de sistemas de costes. Revista Partida Doble. Artículo fotocopiado. España, 1994.
 17. Kaplan, R. En defensa de la gestión del costo por actividades. Económica. N° 4, Artículo 9. Madrid, España. 1993.
 18. Mallo, C., Mir, F., Requeña, J., Serra, V., Contabilidad de gestión: Cálculo, análisis y control de costes para la toma de decisiones, Barcelona, Editorial Ariel Economía. 1994.
 19. Martín García, M. De los sistemas tradicionales de costo a los nuevos modelos. Conferencia Metodológica. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía. Universidad Central de Las Villas. Santa Clara, Cuba, 2000.
 20. Manual de Procedimientos del Restaurante La Concha.
 21. Moriarity, S. " Contabilidad de costo" ED. CECSA
 22. Neuner John, JM. Contabilidad de costo/ J.M. Neuner John. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.1992.
 23. Porter, M.E .Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.1989.
 24. Ripoll Feliú V. et al. Contabilidad de Gestión Avanzada. Editorial McGraw-Hill, España, 1996.
 25. Ripoll Feliú V. Introducción a la Contabilidad de Gestión. Cálculo de Coste. Editorial Mc Graw-Hill, España, 1994.
 26. Sáez Torrecilla, A. et al. Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión. Volumen I. McGraw-Hill. España, 1993.