

EVOLUCION DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTACION RETOS, PERSPECTIVAS Y PROYECCIONES PARA LOS MISMOS

Bianca Dolly Tejada de L.*

INTRODUCCION

Los Servicios de Alimentación —si se miran como el hecho de suministrar comidas a diferentes grupos de personas que deben permanecer juntos porque así lo desean o porque, en mayor o menor grado, se ven obligados a hacerlo— han existido desde tiempos inmemoriales.

Piénsese si no, en las grandes obras de la antigüedad, tales como las pirámides y la muralla china, en las peregrinaciones a los sitios santos de la Edad Media; en los castillos que albergaban gran cantidad de personal y en algunos de los cuales se llegó a preparar hasta diez diferentes clases de comidas, en el surgimiento de los hospitales, universidades, restaurantes escolares y, más recientemente, industrias, y por último, en el período que estamos viviendo donde conviven multiplicidad de Servicios de Alimentación, donde se mezclan desde los más primitivos hasta los más sofisticados, los que tienen un objetivo eminentemente social con aquellos cuyo propósito fundamental es el ánimo de lucro.

En todo este panorama se encuentra el nutricionista-dietista, como uno de los profesionales preparados para administrarlos— y que se diferencia de otros que también se consideran competentes para hacerlo— en que debe estar consciente de que la administración de dichos servicios es un medio para lograr el propósito final de su profesión que es la de contribuir al bienestar del ser humano, ayudándole a mantener o mejorar su estado nutricional y alimentario. Vista desde esta perspectiva, la adminis-

tración de los Servicios de Alimentación es una labor que tiene una finalidad eminentemente preventiva, ya que, mediante el suministro de comidas apetitosas y nutritivas, a la vez que seguras microbiológicamente y ajustadas a los hábitos y situación socio-económica de sus usuarios, trata de evitar enfermedades relacionadas con los alimentos y/o el deterioro del estado nutricional.

SITUACION ACTUAL DEL PAIS

¿Cómo ha respondido el nutricionista-dietista colombiano a este reto?

Hay que comenzar diciendo que esta área del conocimiento y de la práctica profesional, no ha sido abordada en igual medida —ni al mismo tiempo que la clínica y la nutrición comunitaria— por las Escuelas y Carreras del país.

Los inicios de la formación del nutricionista-dietista en Colombia, fueron eminentemente clínicos y se consideraba que su papel primordial era responder por el tratamiento dietético de los pacientes que así lo requerían.

A partir de 1966 y a raíz de la I Conferencia de Directores de Carreras de Nutrición y/o Dietética de América Latina, se encausó la formación hacia el área de la Salud Pública, como una respuesta al creciente auge de los programas de promoción y prevención de la salud.

* Nutricionista - Dietista, MSc.
Profesora Titular, Universidad de Antioquia
Escuela de Nutrición y Dietética, Departamento
de Alimentos

Ensayo presentado en la celebración
del Primer Lustró de la Asociación
de Nutricionistas (averianos - ANU)
Bogotá, Noviembre 16 de 1985

En esta Conferencia también se recomienda incluir el área de Administración de Servicios de Alimentación como otro de los campos de acción del nutricionista-dietista y complementario de los ya existentes.

De allí en adelante, la relevancia que se le ha dado a su inclusión en los currículos, ha dependido de la perspectiva que se tenga de su importancia y de si se considera que sí es una responsabilidad que le compete al profesional.

Todavía hay personas y miembros del personal docente de las Escuelas que, en mi concepto, titubean acerca de estos dos aspectos. Y es lógico este titubeo si se tiene en cuenta que es el área en la cual—debido a las funciones que hay que desempeñar—se puede encontrar más competencia por parte de otras profesiones y personal empírico, que se consideran con igual o mayor derecho para ejercerlas. Además, en algunos casos, el mismo nutricionista-dietista no desea asumir esta responsabilidad y proyecta la imagen de que no es la persona más idónea para asumirla.

La realidad muestra que, cada día, más Servicios de Alimentación de toda índole en el país, reclaman la presencia del nutricionista-dietista al frente de ellos, pues le ven al ventaja—sobre los otros profesionales que compiten con él—de sus conocimientos y objetivos nutricionales y alimentarios. Y cada vez también, más nutricionistas-dietistas están ingresando, consciente o inconscientemente, a este campo.

En el caso de los egresados de la Universidad de Antioquia, cuyas estadísticas son las únicas que conozco, más de la tercera parte lo han hecho, parcial o totalmente.

RETOS, PERSPECTIVAS Y PROYECCIONES

Ante este panorama, no queda otra alternativa que decidir si la profesión se apropia de este terreno con todas las de la ley y se enfrenta a sus retos y perspectivas.

Como considero que la respuesta a la primera opción debe ser afirmativa, pasaré a analizar los últimos dos aspectos.

Son muchos los retos que se le presentan en el momento actual al nutricionista-dietista administrador de Servicios de Alimentación y cada vez se van haciendo más numerosos y complejos, debido a los rápidos cambios científicos, tecnológicos y sociales, que le demandan una actualización y adaptación permanentes, si no quiere fracasar. Pero al mismo

tiempo, las perspectivas son innumerables si tiene la habilidad para afrontar efectivamente estos retos.

Principios de los Servicios de Alimentación

Fundamental para esta habilidad es el reconocimiento de una serie de principios que son la base para la administración progresista de un Servicio de Alimentación y que se pueden resumir así:

1. Principio de objetivos.
2. Principio del ambiente.
3. Principio de recursos limitados.
4. Principio de sistemas
5. Principio de adaptación
6. Principio de mercado
7. Principio de planeación
8. Principio de la gente.

1. **Principio de objetivos.** Esto quiere significar sencillamente que la formulación de **objetivos** y el mantenimiento de una orientación hacia **metas** definidas, son fundamentales para el éxito de un Servicio de Alimentación.

No obstante, es uno de los aspectos en que más se falla y es difícil ver un Servicio de Alimentación que esté verdaderamente orientado por este principio.

2. **Principio del Ambiente.** Todo Servicio de Alimentación está influenciado—directa o indirectamente—por factores externos, cuyas implicaciones es necesario conocer (sean ellas oportunidades o limitaciones) y saberlas controlar. La mejor herramienta para esto, es el desarrollo de standards ajustados a la situación particular y que abarquen los diferentes subsistemas del Servicio.

3. **Principio de recursos limitados.** Significa que los recursos deben ser usados eficientemente para lograr los objetivos propuestos. Y esto solo puede lograrse si se realizan únicamente aquellas actividades que se es capaz de realizar bien y si se establecen prioridades.

Para conseguir esto se deben examinar los costos, realizar análisis de valor y calibrar el valor en tiempo del dinero.

- a. **Costo—efecto.** Este es un criterio de evaluación casi universal y consiste en comparar la efectividad relativa o capacidad de lograr el objetivo, con el costo relativo para conseguirlo. Estos costos pueden estar expresados en términos, no solo de dinero, sino también de esfuerzo administrativo, efecto sobre la imagen de mercado, stress del trabajador, etc.

- b. **Análisis de valor y rendimiento.** Es necesario examinar todo producto que se usa para ver si es el que mejor se ajusta al uso y el que mayor rendimiento produce. Así mismo, se debe analizar todos los métodos de trabajo, procedimientos y piezas de equipo para eliminar cualquier aspecto que gaste recursos pero que no contribuya directamente al logro de los objetivos.
- c. **Valor en tiempo del dinero.** Hay que analizar los numerosos usos posibles de los recursos monetarios y su capacidad para ser usados una y otra vez.

4. **Principio de Sistemas.** El funcionamiento de cualquier elemento de un Servicio de Alimentación, depende del funcionamiento de los otros elementos; y, en muchos casos, los objetivos de un sistema o elemento están en conflicto con los de otro; por ejemplo, se puede ganar eficiencia en la producción reduciendo el número de preparaciones del menú, pero esto puede ocasionar reacciones adversas en los usuarios.

5. **Principio de adaptación.** El crecimiento y continuidad de un Servicio de Alimentación está relacionado con su habilidad para adaptarse al cambio. El problema radica en que los individuos, las organizaciones y los sistemas tienden a volverse rígidos y se resisten al cambio; pero es posible fortalecer la habilidad de afrontar nuevos retos, desarrollando el sentido del propósito. La orientación constante hacia los objetivos evita el estancamiento y la complacencia con lo existente.

6. **Principio de Mercado.** Los gustos, necesidades y deseos del segmento de mercado hacia el cual se dirige, son los que, en última instancia, determinan las decisiones en un Servicio de Alimentación. Por lo tanto, los objetivos de éste deben estar de acuerdo con los de aquel, para poder prosperar.

En este sentido hay todavía mucho por hacer, pues, en algunas oportunidades, se trata de cumplir únicamente con los objetivos nutricionales y se va en contra de los valores, necesidades y hábitos de la gente que se atiende. Esto lleva a la creencia generalizada de que si llega un nutricionista-dietista se va a "dañar" o a "reducir" la alimentación.

Para solucionar este problema, se requiere más investigación de mercado para conocer lo que desean y necesitan los usuarios y más conocimientos y destrezas en preparación de alimentos que sean a la vez nutritivos y apetitosos.

7. **Principio de planeación.** Para poder lograr los

objetivos, es necesario anticiparse en vez de reaccionar a las situaciones. Por lo tanto, se deben prever los eventos futuros y sus implicaciones, mediante la recolección de información y análisis permanente del funcionamiento, que lleven a una planeación y toma de decisiones hechas con rigor intelectual.

8. **Principio de la Gente.** La contribución del personal del Servicio de Alimentación debe maximizarse con relación al funcionamiento total de la organización y esto puede lograrse por medio de la motivación, el control de la mano de obra y la administración del servicio (interacción del personal con los usuarios).

Perspectivas para los Servicios de Alimentación

Tomando como base estos principios, es posible visualizar cuatro factores que ejercen y ejercerán influencia potencial en la prosperidad y naturaleza de los Servicios de Alimentación, a saber: 1) factores de mercado, 2) factores económicos, 3) factores sociales, y 4) factores tecnológicos.

1. **Factores de mercado.** Estimulado por una variedad de factores que van desde cambios en la población hasta información en salud, el mercado de los Servicios de Alimentación está cambiando. Algunos segmentos, crecen y otros se contraen; emergen nuevos segmentos, cambian los deseos y necesidades de ciertos segmentos, etc. Entre las causas principales de estos cambios se puede mencionar:

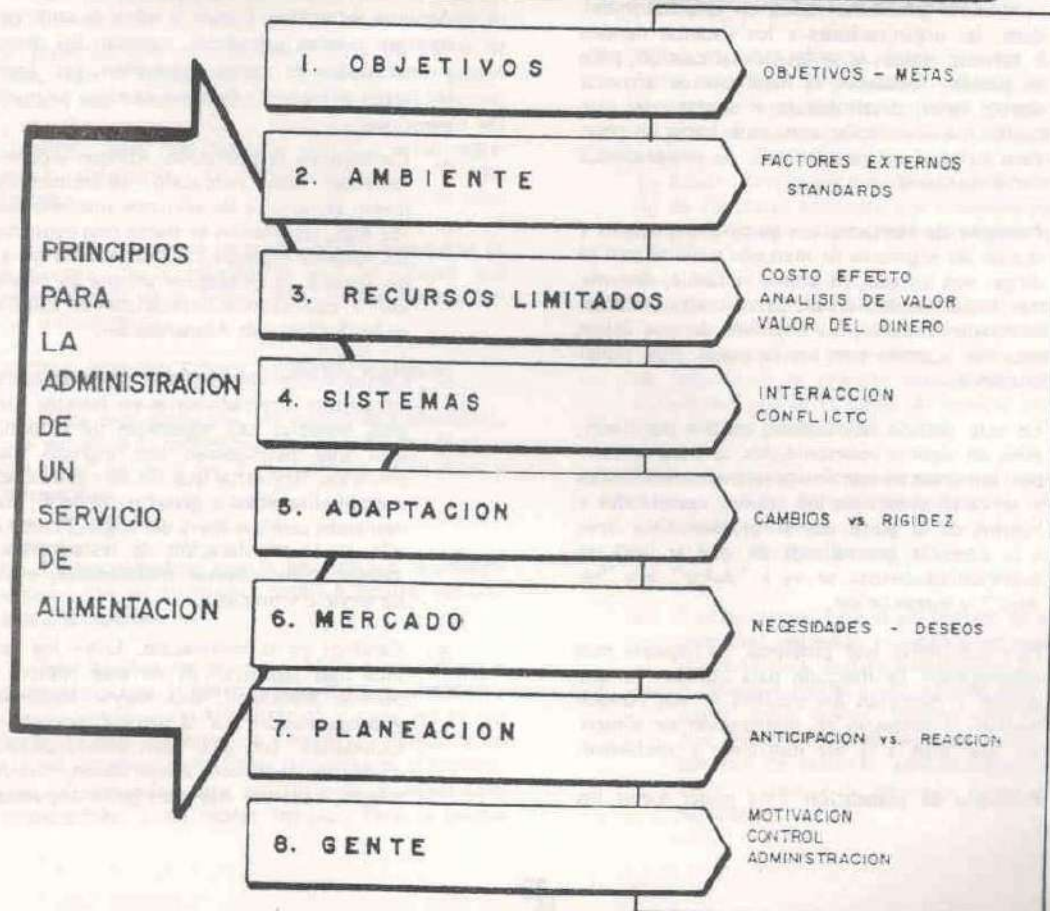
a. **Cambios en la población.** Aunque seguimos teniendo una población eminentemente joven, el número de ancianos aumenta cada vez más, las familias se hacen más pequeñas, las mujeres ingresan cada día más al mercado laboral, la población urbana es mayor, etc. Y esto acarrea necesariamente cambios en los Servicios de Alimentación.

b. **Cambios económicos.** En esto se encuentran situaciones contradictorias en nuestro país, pues mientras hay segmentos de la población que permanecen con ingresos muy precarios, hay otros que los han aumentado y están dispuestos a gastar parte de él, consumiendo comidas fuera del hogar. Prueba de ello es la proliferación de restaurantes y cafeterías de diversas modalidades, estilos de servicio y precios.

c. **Cambios en la motivación.** Entre los cambios más significativos en este tópico, es posible mencionar: una mayor conciencia y preocupación por la dieta y aspectos relacionados con ella, tales como: aditivos, alimentos dietéticos, conservación, etc. Así mismo, cada vez hay más gente dispuesta a

PERSPECTIVAS DE LOS SERVICIOS DE ALIMENTACION

FACTORES DE MERCADO	FACTORES ECONOMICOS	FACTORES SOCIALES	FACTORES TECNOLOGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • CAMBIOS EN LA POBLACION • CAMBIOS ECONOMICOS • CAMBIOS EN LA MOTIVACION 	<ul style="list-style-type: none"> • CAMBIOS EN COSTOS DE OPERACION • CAMBIOS EN RECURSOS FINANCIEROS • CAMBIOS EN COMPETENCIA 	<ul style="list-style-type: none"> • CAMBIOS EN VALORES DE LOS EMPLEADOS • CAMBIOS EN PRIORIDADES SOCIALES • CAMBIOS EN PROBLEMAS SOCIALES 	<ul style="list-style-type: none"> • ALIMENTOS • EQUIPO • LOCALES • MERCADEO • ADMINISTRACION



experimentar con nuevos alimentos, se han elevado las expectativas de los consumidores con relación a la calidad de los productos y del servicio y se ha reducido la "lealtad" hacia el consumo de determinados productos, porque los hábitos, gustos y rutina de comidas se han vuelto menos rígidos en determinadas personas y grupos; continuamente surgen "cultos" por determinados alimentos y preparaciones, que rápidamente desaparecen.

2. **Factores Económicos.** El ambiente económico de los Servicios de Alimentación, está siempre cambiando. Entre los cambios más significativos se pueden mencionar:

- a. Cambios en los costos de operación. Estos costos están aumentando permanentemente, especialmente: mano de obra, energía y productos alimenticios.
- b. Cambios en recursos financieros. Cada vez es más difícil, por costoso, construir y equipar Servicios de Alimentación, así como expandir o remodelar los existentes.
- c. Cambios en la competencia. Ciertas áreas de mercado están saturadas, el crecimiento de un Servicio de Alimentación solo puede lograrse a costa de la desaparición de otro.

3. **Factores Sociales.** Los Servicios de Alimentación se ven afectados por los valores, prioridades y problemas de la sociedad en la cual funcionan. Los que más implicaciones tienen, son:

- a. Cambios en los valores de los empleados. Cada vez, menos individuos están satisfechos trabajando en un ambiente que les ofrece pocas oportunidades de progreso.
- b. Cambios en las prioridades sociales. Ya está comenzando a surgir en el país la preocupación por la conservación de los recursos naturales y la preservación de la calidad del ambiente, lo cual traerá tremendas implicaciones en los Servicios de Alimentación.
- c. Cambios en los problemas sociales. La violencia en las calles, la drogadicción y la recesión económica, necesariamente afecta a los Servicios de Alimentación por el peligro que entraña a usuarios y empleados salir a la calle e, incluso, permanecer en el establecimiento por el temor a ataques.

4. **Factores Tecnológicos.** El desarrollo continuo de las tecnologías en diferentes áreas, representa retos, a la vez que oportunidades, para los Servicios de Alimentación. Es de esperar cambios tecnológicos de algún orden en los alimentos, equipo, locales, mercadeo y administración.

a. Alimentos. Los progresos más significativos son y serán en el desarrollo de nuevos productos, conservación, preparación y distribución de alimentos.

b. Equipo. En esta área se puede presentar: aumento del costo/efectividad; nuevos inventos y mayor conciencia de las necesidades de los Servicios.

c. Locales. En este aspecto se puede mencionar: la construcción modular, sistemas alternativos de energía y el desarrollo de nuevos materiales de construcción, así como nuevos sistemas de ventilación, iluminación, decoración, etc.

d. Mercadeo. Mediante el uso de técnicas modernas, cada vez que se puede lograr mayor seguridad en la iniciación de los Servicios de Alimentación, la demanda, el desarrollo del producto y del concepto, así como en influenciar la demanda.

e. Administración. Los principales avances se verán en:

*Educación administrativa. Que debe incluir cursos relevantes a los cambios del ambiente, tales como finanzas, administración de la producción, higiene y saneamiento, administración de personal, educación nutricional, comunicaciones, etc.

*Información administrativa. Solamente en la medida en que se investigue y analice la información acerca del mercado, el ambiente, los proveedores, el funcionamiento del Servicio, etc., es posible asegurar la efectividad futura de un Servicio de Alimentación.

*Sistemas administrativos. El futuro verá un mayor desarrollo y uso de las técnicas de la informática.

Proyecciones para los Servicios de Alimentación.

Proyectar el futuro de los Servicios de Alimentación basándose en los principios que deben regirlos y en los factores que los afectan, es riesgoso pero útil. En la medida en que se acelera el ritmo de cambio, los nutricionistas-dietistas administradores deben aprender a mirar hacia adelante, con el fin de anticiparse a y prepararse, para las perspectivas futuras.

1. **Tendencias de los Servicios de Alimentación.** Las características de los Servicios de alimentación del futuro y la prosperidad de cada uno, dependerán de la efectividad de los administradores para manejar situaciones complejas que

**PROYECCIONES PARA LOS SERVICIOS DE ALIMENTACION
TENDENCIAS DE:**

Los servicios de alimentación

- HIBRIDACION
- CONSOLIDACION
- INTEGRACION VERTICAL
- DIVERSIFICACION
- AUTOMATIZACION
- DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS
- AUMENTO DE LA DEFINICION DE MERCADO
- ADMINISTRACION PARTICIPANTE
- TRABAJO EXTERNO
- INVESTIGACION

La administración de los servicios de alimentación

- RETOS A LOS ADMINISTRADORES
- EDUCACION DE LOS ADMINISTRADORES
- SOLUCION DE PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS
- OPORTUNIDADES PARA LOS ADMINISTRADORES

hoy solo son hipótesis. No obstante, se pueden identificar algunas tendencias emergentes:

- a. Hibridación. Las categorizaciones rígidas de los Servicios de Alimentación se harán menos relevantes, en la medida en que se creen y funcionen estratégicamente y no de acuerdo con reglas y modelos tradicionales; por ejemplo, tener varios tipos de Servicios de Alimentación en un mismo local, diferentes tipos de comidas, etc.
- b. Consolidación. Cada vez veremos operaciones más grandes y en menor número, para poder afrontar los retos financieros.
- c. Integración vertical. Se verán Servicios de Alimentación que son a la vez dueños de fábricas de equipo, carnicerías, panaderías, etc.
- d. Diversificación. Algunos tipos de Servicios de Alimentación están adquiriendo o desarrollando otras compañías o servicios, con el fin de protegerse de reveses económicos en una sola área y hacer un mejor uso de los recursos.
- e. Automatización cada vez mayor en los Servicios de Alimentación.
- f. Diversificación de productos.
- g. Aumento de la definición del mercado. Los administradores deberán hacerse cada vez más sensibles a los deseos y necesidades de ciertos grupos: vegetarianos; gente que quiere prepararse y/o servirse su comida, comidas dietéticas, etc.
- h. Administración participativa. Es necesario buscar nuevas formas de administración que permitan una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, sobre todo en asuntos que los afectan.

- j. Control de costos intenso. En las áreas de mano de obra, alimentos, desperdicio, energía, hurtos, etc.
- i. Trabajo externo. Elaboración externa de aquellos productos que el Servicio de Alimentación no está en capacidad de producir bien.
- k. Investigación: de mercado, de productos, el uso de técnicas estadísticas para tomar decisiones financieras; y de estudios de trabajo antes de emprender cualquier actividad.

2. Tendencias en la Administración de los Servicios de Alimentación. Las tendencias en los Servicios de Alimentación, las perspectivas de cambio y los principios sobre los cuales se basan estos Servicios, tienen diversas implicaciones para los administradores actuales y futuros, a saber:

- a. Se verán enfrentados a los retos de los eventos futuros; pequeños errores de razonamiento tendrán grandes implicaciones en las utilidades, empleos, inversiones y vidas.
- b. Necesitarán más educación, más adiestramiento formal y más profesionalismo del que hasta el momento ha sido necesario.
- c. Su trabajo involucrará más cantidad de solución de problemas y pensamiento sistemático.
- d. Tendrán oportunidades sin precedentes de autorrealización y éxito personal y material.

Todo lo anterior refuerza la necesidad de "correr hoy para mantener actualizados los conocimientos y habilidades. El mañana está allí, a la vuelta de la esquina"

BIBLIOGRAFIA

1. AHLER, Bruce H. Foodservice: A managerial Approach. D. C. Heath and Company and NIFL Chicago, 1979.
2. School Food Service Journal. 38 (1), 1984.
3. IBID, 38 (2), 1984.
4. IBID, 38 (5), 1984.
5. THE CANDLE, Journal of Phi Upsilon Omicron, Vol. 66, No. 1, Spring 1985. Columbus, Ohio, U.S.A.