

MF1066_3: Administración en cocina

Elaborado por: Sara Herreros de Tejada Ibáñez

Edición: 5.0

EDITORIAL ELEARNING S.L.

ISBN: 978-84-16360-89-5 • Depósito legal: MA 325-2015

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

Impreso en España - Printed in Spain

Presentación

Identificación del Módulo Formativo

Bienvenido a la Módulo MF1066_3: Administración en cocina. Este módulo formativo pertenece al Certificado de Profesionalidad HOTR0110: Dirección y producción en cocina, que forma parte de la familia de Hostelería y Turismo.

Presentación de los contenidos

La finalidad de esta Unidad Formativa es enseñar al alumno a administrar unidades de producción culinaria.

Para ello, en primer lugar se estudiará la planificación del departamento de producción culinaria, la gestión y control presupuestarios, la evaluación de costes, y la productividad y análisis económico en las unidades de producción culinaria. También se analizará la organización en los establecimientos de restauración, la selección de personal y función de integración en las unidades de producción culinaria, la dirección de equipos de trabajo, y el asesoramiento gastronómico y atención al cliente. Por último, se estudiarán las aplicaciones informáticas específicas y la gestión de la calidad en unidades de producción culinaria.

Objetivos del Módulo Formativo

Al finalizar este módulo formativo aprenderás a:

- Analizar la función y el proceso de planificación empresarial y definir planes que resulten adecuados para unidades de producción culinaria.
- Identificar la función de gestión y control presupuestarios propios de unidades de producción culinaria, calcular costes y elaborar presupuestos económicos que permitan establecer programas de actuación.
- Analizar estructuras organizativas y funcionales propias de diferentes tipos de establecimientos, áreas o departamentos de restauración, y su entorno de relaciones internas y externas, justificando estructuras organizativas y tipo de relaciones adecuadas a cada tipo de empresa o unidad departamental.
- Aplicar métodos para la definición de puestos de trabajo y selección de personal apropiados para unidades de producción culinaria, comparándolos críticamente.
- Reconocer la importancia de la integración y adaptación del personal a la organización y las acciones e instrumentos que las facilitan.
- Aplicar técnicas de dirección de personal apropiadas para departamentos o unidades de producción culinaria.
- Aplicar técnicas y habilidades de comunicación y atención al cliente que se utilizan en el asesoramiento gastronómico y resolución de peticiones y quejas.
- Analizar los diferentes modos de implementación y gestión de los sistemas de calidad en unidades de producción culinaria, justificando sus aplicaciones.

Índice

UD1. La planificación del departamento de producción culinaria	13
1.1. Proceso de planificación empresarial	15
1.2. La planificación departamental.....	17
1.2.1. Principales tipos de planes empresariales	20
1.2.1.1. Objetivos	23
1.2.1.2. Estrategias.....	25
1.2.1.3. Políticas; relación entre ellos	27
1.3. Pasos lógicos del proceso de planificación de la actividad....	29
1.4. La planificación en las unidades de producción culinaria.....	32
1.5. Planes departamentales en función de la aplicación de los sistemas de control característicos de estas áreas	35
UD2. Gestión y control presupuestario en las unidades de producción culinaria	47
2.1. Gestión presupuestaria en función de sus etapas fundamentales	49

2.1.1. Previsión	51
2.1.2. Presupuesto	52
2.1.3. Control	54
2.2. Presupuestos	58
2.2.1. Concepto	61
2.2.2. Propósito	63
2.3. Ciclo presupuestario de los tipos de presupuestos más característicos para las unidades de producción culinaria.....	64
2.3.1. Definición.....	66
2.3.2. Diferenciación	68
2.3.3. Elaboración.....	69
UD3. Evaluación de costes, productividad y análisis económico en las unidades de producción culinaria	85
3.1. Cuentas de costes en la unidad de producción culinaria	87
3.1.1. Estructura	96
3.1.2. Resultados	98
3.2. Costes empresariales específicos.....	101
3.2.1. Tipos	103
3.2.2. Cálculo	104
3.3. Niveles de productividad, puntos muertos de explotación y umbrales de rentabilidad, utilizando herramientas informáticas.....	107
3.3.1. Cálculo y Análisis	109
3.3.1.1. Hojas de cálculo	112
3.3.1.2. Word	115
3.3.1.3. Excel	120
3.3.1.4. Programas específicos	126
3.4. Parámetros establecidos para evaluar.....	127

Índice

3.4.1. Ratios y porcentajes	129
3.4.2. Márgenes de beneficio	134
3.4.3. Rentabilidad.....	136
UD4. Organización en los establecimientos de restauración..	145
4.1. Normativas sobre autorización de establecimientos de restauración	147
4.1.1. Interpretación	149
4.1.2. Clasificación	150
4.2. Establecimientos de restauración.....	154
4.2.1. Tipología.....	156
4.2.2. Clasificación	158
4.3. Organización y relación de funciones gerenciales	164
4.3.1. Naturaleza	166
4.3.2. Propósito	167
4.4. Patrones básicos de departamentalización tradicional en las áreas de restauración.....	169
4.4.1. Ventajas e inconvenientes	173
4.5. Características de los diferentes tipos de establecimientos de restauración.....	174
4.5.1. Estructuras	176
4.5.2. Relaciones departamentales.....	181
4.5.3. Relaciones externas	182
4.6. Objetivos de cada departamento del área o establecimiento de restauración.....	183
4.6.1. Diferenciación	185
4.6.2. Distribución de funciones	191
4.6.2.1. Circuitos	193
4.6.2.2. Tipos de información.....	196
4.6.2.3. Documentos internos y externos.....	200

4.6.2.4. Relaciones interdepartamentales.....	201
UD5. Selección de personal y función de integración en las unidades de producción culinaria.....	211
5.1. Métodos para la definición de puestos correspondientes a trabajadores semicualificados y cualificados.....	213
5.2. Métodos para la selección de trabajadores semicualificados y cualificados.....	221
5.3. Relación con la función de organización.....	226
5.4. Manuales de procedimientos y operaciones en unidades de producción culinaria.....	228
5.4.1. Análisis	230
5.4.2. Comparación	231
5.4.3. Redacción	233
5.5. Programas de formación para personal dependiente de la unidad.....	241
5.5.1. Análisis	244
5.5.2. Comparación	248
5.5.3. Propuestas razonadas.....	250
5.6. Técnicas de comunicación adaptadas a la integración de personal	251
5.6.1. Identificación	253
5.6.2. Aplicaciones	254
5.7. Técnicas de motivación adaptadas a la integración de personal	255
5.7.1. Identificación	258
5.7.2. Aplicaciones	259
UD6. Dirección de equipos de trabajo en unidades de producción culinaria	267

Índice

6.1.	Comunicación en la organización del trabajo	269
6.1.1.	Procesos y aplicaciones.....	273
6.2.	Negociación en el entorno laboral.....	287
6.2.1.	Procesos y aplicaciones.....	292
6.3.	Problemas en el entorno laboral.....	299
6.3.1.	Solución	303
6.3.2.	Decisiones.....	306
6.4.	Sistemas de dirección y tipos de mando/liderazgo	309
6.4.1.	Justificación y aplicaciones.....	319
6.5.	Análisis de herramientas para la toma de decisiones	324
6.5.1.	Simulaciones	327
6.6.	Equipos y reuniones de trabajo.....	330
6.6.1.	Dirección	334
6.6.2.	Dinamización	336
6.7.	Motivación en el entorno laboral.....	337
UD7.	Asesoramiento gastronómico y atención al cliente	357
7.1.	Clientes y trato.....	359
7.1.1.	Tipos	360
7.2.	Normas de actuación en función de tipologías de clientes ...	362
7.3.	Técnicas de comunicación y habilidades sociales específicas.....	366
7.4.	Normas de protocolo y de conducta e imagen personal	372
7.5.	Interpretación de comportamientos básicos	380
7.5.1.	Tipologías	381
7.5.2.	Diferencias culturales	383
7.6.	Asesoramiento gastronómico especializado	384

7.7.	Protección de consumidores y usuarios.....	385
7.7.1.	Normativa aplicable en España	387
7.7.2.	Normativa aplicable en la Unión Europea.....	388
7.8.	Técnicas para el trato de diferentes tipos de quejas y reclamaciones en restauración	390
UD8.	Aplicaciones informáticas específicas para la administración de unidades de producción culinaria.....	401
8.1.	Tipos.....	403
8.2.	Comparación.....	404
8.3.	Programas a medida y ofertas estándar del mercado	407
8.3.1.	Utilización	409
UD9.	Gestión de la calidad en unidades de producción culinaria	419
9.1.	Evolución histórica de la calidad	421
9.1.1.	El concepto de calidad en la producción y en los servicios.....	427
9.1.2.	La gestión de la calidad total.....	430
9.1.3.	Peculiaridades en la producción y servicios culinarios	433
9.2.	El sistema de calidad del Instituto para la Calidad Turística Española	434
9.2.1.	Sistemas y normas de calidad	438
9.2.2.	Peculiaridad en el subsector de la restauración	442
9.2.3.	Otros sistemas de calidad	449
9.2.4.	La acreditación de la calidad	453
9.3.	Sistema de calidad en producción y servicio culinarios	454
9.3.1.	Factores clave	457
9.3.2.	Proyecto	458

Índice

9.3.3. Programas	463
9.3.4. Cronograma	466
9.4. Especificaciones y estándares de calidad	467
9.4.1. Normas	468
9.4.2. Procedimientos	488
9.4.3. Instrucciones de trabajo	490
9.5. Gestión de la calidad en restauración	491
9.5.1. Procesos	493
9.5.2. Indicadores y otros procedimientos para el control de la calidad	499
9.6. Planes de mejora	502
9.7. Los grupos de mejora	503
9.8. Herramientas básicas para la mejora de la calidad.....	504
9.9. Satisfacción del cliente.....	511
9.9.1. Evaluación	514
9.9.2. Cuestionarios de satisfacción y otras herramientas	515
9.10. Procedimiento para el tratamiento de las quejas y sugerencias.....	518
9.11. Gestión documental del sistema de calidad	521
9.12. Evaluación del sistema de calidad	526
9.12.1. Auto-evaluaciones	529
9.12.2. Auditorías	530
9.12.3. Procesos de certificación	535
Glosario	545
Soluciones.....	547
Anexo.....	549

Área: Hostelería y turismo

UD1

La planificación del
departamento de
producción culinaria

- 1.1. Proceso de planificación empresarial
- 1.2. La planificación departamental
 - 1.2.1.1 Principales tipos de planes empresariales
 - 1.2.1.2. Objetivos
 - 1.2.1.3. Estrategias
 - 1.2.1.4. Políticas; relación entre ellos
- 1.3. Pasos lógicos del proceso de planificación de la actividad
- 1.4. La planificación en las unidades de producción culinaria
- 1.5. Planes departamentales en función de la aplicación de los sistemas de control característicos de estas áreas

1.1. Proceso de planificación empresarial

Planificar implica adelantarse a los acontecimientos futuros, por tanto se basa en intentar predecir de una manera u otra que ocurrirá. La planificación atiende a varias definiciones, todas ellas válidas:



Acto de tomar decisiones para poder establecer ciertas previsiones, obtener medios suficientes y alcanzar los objetivos y metas propuestos, en un horizonte temporal definido.

Acto de traer el futuro al presente. Así, es más sencillo tomar decisiones en base a las posibles consecuencias que puedan originarse.

Conjunto de acciones a llevar a cabo en un periodo más o menos corto, enfocadas a alcanzar unos objetivos concretos y definidos con anterioridad.

Para que el esfuerzo realizado por todos los miembros de una organización tenga éxito, es necesario que previamente la organización plantea los objetivos, explique las metas y precise los medios, métodos y procedimientos a utilizar la lograr la planificación prevista.

Los elementos que componen la planificación:

Objetivos y metas	Son los objetivos a alcanzar, las metas, la situación futura ansiada, los propósitos, etc.
Acciones	Hacen referencia a los medios específicos que se han establecido en la planificación para alcanzar los objetivos.
Control	Son las acciones necesarias para poder detectar las posibles desviaciones que puedan darse con respecto a la planificación establecida, pudiendo de esta manera corregirlas.
Políticas	Son las pautas generales a seguir. Deben ser lo más concretas posible ya que fijan a la vez los criterios que deben ser considerados para alcanzar las metas.
Programas	Hace referencia a la relación de acciones a llevar a cabo durante la planificación.
Estrategias	<p>Es la dirección que debe seguir la organización para alcanzar sus metas; es por tanto el modelo a seguir por las políticas y programas. Deben ser planteadas de manera que todos los miembros entiendan dónde quiere moverse la empresa y situarse de manera diferenciada sobre el resto.</p> <p>En la estrategia es posible identificar los esfuerzos en los que la organización debe volcarse para conseguir los resultados esperados y que permitan, además, mantenerse en el tiempo.</p>

La planificación está basada en una serie de principios que permiten desarrollar una serie de normas que permitan la correcta toma de decisiones para lograr los objetivos planteados. Estos son:

FACTIBILIDAD	La planificación debe ser posible, realizable y alcanzable.
OBJETIVIDAD	Los datos a incorporar en el plan deben ser tan reales como sea posible.
CUANTIFICABLE	Es fundamental que se exprese en términos que permitan una posterior comparación y evaluación.
FLEXIBILIDAD	Deben incorporarse ciertos márgenes de error que permitan una reacción a tiempo cuando no ocurre exactamente lo que se esperaba.
UNIDAD	La planificación que se realice en cada una de las áreas o departamentos de la organización debe ser homogénea y coherente entre sí.

Planificar aporta los siguientes beneficios o ventajas a la organización:

- Da apoyo a otras funciones administrativas, tales como la gestión, la dirección, el control o la organización.
- Permite que las organizaciones se proyecten hacia el futuro, visualizando la situación deseada y poniendo los medios adecuados para llegar a ella.
- Aunque no garantiza el éxito, una buena planificación potencia las posibilidades de alcanzarlo.
- Planificar es el primer paso para tomar decisiones lógicas, concretas y racionales.

El proceso de planificación hace referencia a los pasos que la organización debe dar para poder determinar hacia donde quiere dirigirse y cómo quiere llegar hasta ese punto.

Aunque más adelante profundizaremos en las diferentes fases que conforman el proceso de planificación, se presentan a continuación de manera esquematizada:

1. Análisis y diagnóstico de la situación
2. Establecimiento de objetivos
3. Determinación de estrategias
4. Elaboración del presupuesto
5. Control y comparación
6. Corrección de desviaciones

1.2. La planificación departamental

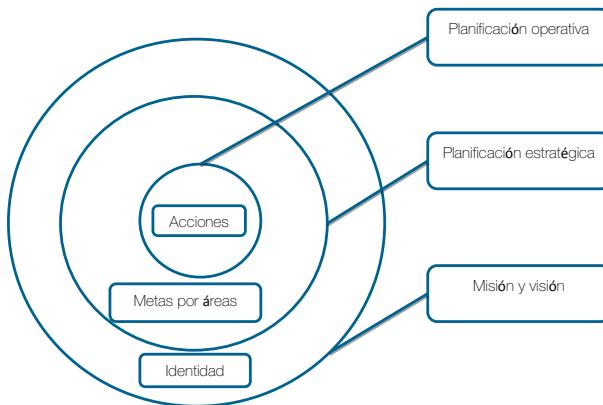
La organización debe planificar en diferentes niveles:

Por una lado, de una manera muy general, debe establecer cuáles son sus valores y misiones. Estos permiten determinar qué y quién es la organización y qué quiere ser o dónde quiere llegar.

En un segundo nivel de planificación, deben establecerse las estrategias que deben llevar a cabo todas las áreas o departamentos que conforma la organización para conseguir sus objetivos individuales.

La planificación más concreta se establece en un tercer nivel en el cual cada área o departamento establece las acciones concretas y adecuadas basadas en la estrategia definida anteriormente.

Esta planificación por niveles puede representarse gráficamente de la siguiente manera:



En base al esquema anterior es sencillo determinar que la planificación en cada nivel deberá ser llevada a cabo a través de un plan específico, un plan empresarial concreto.



El **plan empresarial** hace referencia a todas las estrategias básicas que la empresa debe establecer de manera que todas sus acciones, en todos los niveles, están enfocadas a un mismo objetivo. Puede compararse con una guía estructurada que permita a las organizaciones llegar a aquello que desean mediante decisiones lógicas basadas en ideas ordenadas.

Los diferentes planes empresariales que pueden darse dependerán de los diferentes departamentos así como de la estructura de la organización. De una manera general, los planes empresariales pueden clasificarse atendiendo a diversos criterios, los cuales se presentan a continuación:

- ATENDIENDO A SU DURACIÓN

Corto plazo	Son planes considerados "de ejecución inmediata" y son llevados a cabo, generalmente, por los responsables de las diferentes áreas o de la organización.
Medio y largo plazo	Se traducen en "evolución" y permiten estudiar las situaciones presentes de la organización comparándolos con lo previsto y realizando las modificaciones y correcciones necesarias.

- ATENDIENDO A LA FUNCIÓN QUE CUMPLAN

Estos planes empresariales estarán definidos y clasificados atendiendo al objetivo de la organización previamente marcado. Algunos de estos planes son los orientados a la mejora de beneficios, aumento de la cuota de mercado, mejor posicionamiento con respecto a la competencia directa, aumento de la productividad, etc.

- ATENDIENDO A SU IMPORTANCIA

Según el origen	Muchos planes vienen establecidos por los niveles jerárquicos más altos de la organización y deben ser seguidos por órganos inferiores. En otros casos los planes se determinan en niveles inferiores, con el objetivo de ser más operativo y eficiente.
Según el procedimiento	En estos planes quedan establecidas las normas a seguir para poder llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
Según el método	Estos planes establecen los resultados que deben alcanzarse una vez sean ejecutados para cada uno de los miembros que interviene.

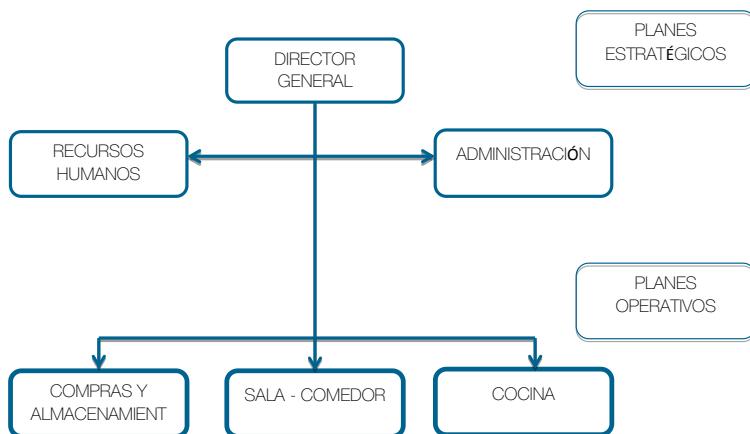
- ATENDIENDO AL GRADO DE CERTEZA

Rígidos	El grado de cumplimiento de estos planes empresariales es más cierto que incierto. La certeza de poder ejecutarlo de manera efectiva es relativamente alta.
Flexibles	Dentro de una línea de ejecución principal, se desarrollan planes alternativos con los que poder hacer frente a situaciones inesperadas que puedan producirse. La confianza en la consecución certera del objetivo final en estos planes es por tanto más baja.

1.2.1. Principales tipos de planes empresariales

Si bien hemos clasificado los planes empresariales atendiendo a diferentes criterios y características que pueden darse de manera individual en cada uno de ellos, la tipología está basada en los diferentes niveles en los que estos se producen.

Esquemáticamente, y poniendo como ejemplo de referencia una organización dedicada a sector de la restauración, los diferentes tipos de planes empresariales que pueden darse son los siguientes:



Así, los planes empresariales atienden a la siguiente tipología fundamentalmente: