

MF1104_3: Gestión de departamentos de servicio de alimentos y bebidas

Elaborado por: M^a José Zambrana Martínez

Edición: 5.0

EDITORIAL ELEARNING S.L.

ISBN: 978-84-16360-96-3 • Depósito legal: MA 362-2015

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 **MF1104_3: Gestión de departamentos de servicio de alimentos y bebidas**. Este módulo formativo pertenece al Certificado de Profesionalidad **HOTR0409: Gestión de procesos de servicio en restauración**, 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 proponer objetivos y planes para el departamento de servicio de alimentos y bebidas, colaborar en el establecimiento de la estructura organizativa general del departamento de servicio, así como colaborar en la integración del personal dependiente en el marco de relaciones del departamento de servicio. También a dirigir al personal dependiente, y a implantar y gestionar, en su ámbito de responsabilidad, la cultura de la calidad y el sistema de calidad adoptado por la entidad.

Para ello, en primer lugar se realizará la planificación del departamento de servicio de alimentos y bebidas, se organizarán los establecimientos de restauración, y se hará una selección de personal y la función de integración de personal en los departamentos de servicio de alimentos y bebidas. Por último, se llevará a cabo la dirección de equipos de trabajo en los departamentos de servicio de alimentos y bebidas y se analizará la gestión de la calidad en los departamentos de servicio de alimentos y bebidas.

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 departamentos de servicio de alimentos y bebidas.
- 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 departamentos de servicio de alimentos y bebidas, comparándolos críticamente.
- Reconocer la importancia de la integración y adaptación del personal a la organización y las acciones e instrumentos que las facilitan.
- Analizar técnicas de dirección de personal aplicables en departamentos de servicio de alimentos y bebidas.
- Analizar los diferentes modos de implementación y gestión de los sistemas de calidad en unidades de producción culinaria, justificando sus aplicaciones.

Índice

UD1. Planificación del departamento de servicio de alimentos y bebidas	9
1.1. La planificación del departamento de alimentos y bebidas en el proceso de planificación empresarial hotelera	11
1.2. El plan empresarial en restauración	19
1.2.1. El presupuesto	19
1.2.2. Inversión económica	23
1.2.3. Objetivos económicos a corto, medio y largo plazo	25
1.2.4. Estrategias de venta y marketing	27
1.2.5. Políticas de mercado (emplazamiento, clientela potencial)	36
1.2.6. Plan de viabilidad del negocio	38
1.3. Definición del proceso de planificación de la actividad: apertura del establecimiento	41
1.4. La planificación de los departamentos de bar, restaurante y banquetes	60
1.4.1. Emplazamiento	60
1.4.2. Personal	63
1.4.3. Mobiliario y maquinaria	67
1.5. Elaboración y revisión periódica de los planes del departamento en función de la aplicación de los sistemas de control característicos de estas áreas	86

UD2. Organización en los establecimientos de restauración.... 99

2.1.	Interpretación de las diferentes normativas sobre autorización y clasificación de establecimientos de restauración	101
2.2.	Tipología y clasificación de los establecimientos de restauración	121
2.2.1.	Restaurantes (temáticos, buffet, para llevar o takeaway, de alta cocina o gourmet, de comida rápida o fastfood)	126
2.2.2.	Cafeterías	128
2.2.3.	Café-bar	130
2.2.4.	Bar musical.....	131
2.2.5.	Salas de fiesta	132
2.3.	Naturaleza y propósito de la organización y relación con otras funciones gerenciales	133
2.4.	Patrones básicos de departamentalización tradicional en las áreas de restauración: ventajas e inconvenientes	137
2.5.	Estructuras y relaciones departamentales y externas características de los distintos tipos de establecimientos de restauración	139
2.6.	Diferenciación de los objetivos de cada departamento del área o establecimiento de restauración y distribución de funciones	150
2.7.	Circuitos, tipos de información y documentos internos y externos que se generan en el marco de tales estructuras y relaciones interdepartamentales.....	152

UD3. Selección de personal y la función de integración de personal en los departamentos de servicio de alimentos y bebidas..... 161

3.1.	Principales métodos para la definición de puestos correspondientes a trabajadores semicualificados y cualificados ...	163
3.2.	Principales métodos para la selección de trabajadores semicualificados y cualificados	166
3.3.	Relación con la función de organización del establecimiento y la selección del personal	173
3.4.	Manuales de procedimientos y operaciones en los departamentos de servicio de alimentos y bebidas: análisis, comparación y redacción	175
3.5.	Programas de formación para personal dependiente de los departamentos de servicio de alimentos y bebidas: análisis, comparación y propuesta razonas	177

3.6. Técnicas de comunicación y de motivación adaptadas a la integración de personal: identificación y aplicaciones.....	180
--	-----

UD4. Dirección de equipos de trabajo en los departamentos de servicio de alimentos y bebidas..... 191

4.1. La comunicación en las organizaciones de trabajo: procesos y aplicaciones.....	193
4.2. Negociación en el entorno laboral: procesos y aplicaciones.	203
4.3. Solución de problemas y toma de decisiones	206
4.4. Sistemas de dirección y tipos de mando/liderazgo: justificación y aplicaciones.....	210
4.5. Análisis de herramientas para la toma de decisiones. Simulaciones	213
4.6. Dirección y dinamización de equipos y reuniones de trabajo	226
4.7. La motivación en el entorno laboral	231

UD5. Gestión de la calidad en los departamentos de servicio de alimentos y bebidas..... 243

5.1. Evolución histórica de la calidad	245
5.2. El concepto de calidad en la producción y en los servicios..	247
5.3. La gestión de la calidad total	252
5.4. Peculiaridades en la producción y servicios culinarios.....	257
5.5. Sistemas y normas de calidad.....	259
5.6. El sistema de calidad del Instituto para la Calidad Turística Española ICTE: peculiaridades en el subsector de restauración	260
5.7. Otros sistemas de calidad.....	262
5.8. La acreditación de la calidad	263
5.9. Implementación de un sistema de calidad en los departamentos de servicio de alimentos y bebidas: factores clave; proyecto, programas y cronograma	266
5.10. Especificaciones y estándares de calidad, normas, procedimientos e instrucciones de trabajo	267
5.11. Gestión de la calidad en restauración. La gestión por procesos. Indicadores y otros procedimientos para el control de la calidad	269

5.12. La mejora continua y los planes de mejora. Los grupos de mejora. Las herramientas básicas para la mejora de la calidad .	271
5.13. La evaluación de la satisfacción del cliente. Cuestionarios de satisfacción y otras herramientas. Procedimientos para el tratamiento de las quejas y sugerencias.....	274
5.14. Gestión documental del sistema de calidad	279
5.15. Evaluación del sistema de calidad. Autoevaluaciones y auditorías. Procesos de certificación.....	280
Glosario	289
Soluciones	293

UD1

Planificación del
departamento de
servicio de alimentos
y bebidas

- 1.1. La planificación del departamento de alimentos y bebidas en el proceso de planificación empresarial hotelera
- 1.2. El plan empresarial en restauración
 - 1.2.1. El presupuesto
 - 1.2.2. Inversión económica
 - 1.2.3. Objetivos económicos a corto, medio y largo plazo
 - 1.2.4. Estrategias de venta y marketing
 - 1.2.5. Políticas de mercado (emplazamiento, clientela potencial)
 - 1.2.6. Plan de viabilidad del negocio
- 1.3. Definición del proceso de planificación de la actividad: apertura del establecimiento
- 1.4. La planificación de los departamentos de bar, restaurante y banquetes
 - 1.4.1. Emplazamiento
 - 1.4.2. Personal
 - 1.4.3. Mobiliario y maquinaria
- 1.5. Elaboración y revisión periódica de los planes del departamento en función de la aplicación de los sistemas de control característicos de estas áreas

1.1. La planificación del departamento de alimentos y bebidas en el proceso de planificación empresarial hotelera

El **departamento de alimentación y bebidas** de un establecimiento hotelero supone la mayor parte de los ingresos junto con las habitaciones así como el uso de los salones destinados tanto a reuniones como a la celebración de eventos.

Desde el departamento de alimentación y bebidas se organiza toda la actividad del hotel relativa a:

- El restaurante.
- La cocina.
- El bar.
- El servicio de habitaciones.
- Las barras.
- El departamento encargado de los eventos y banquetes que tengan lugar.
- El steward (tiene como función organizar al personal encargado de la higiene y limpieza que tendrá lugar una vez hayan terminado los turnos de trabajo).

Dentro del departamento de alimentos y bebidas nos encontramos con :

- Área de consumo.
- Área de trabajo.

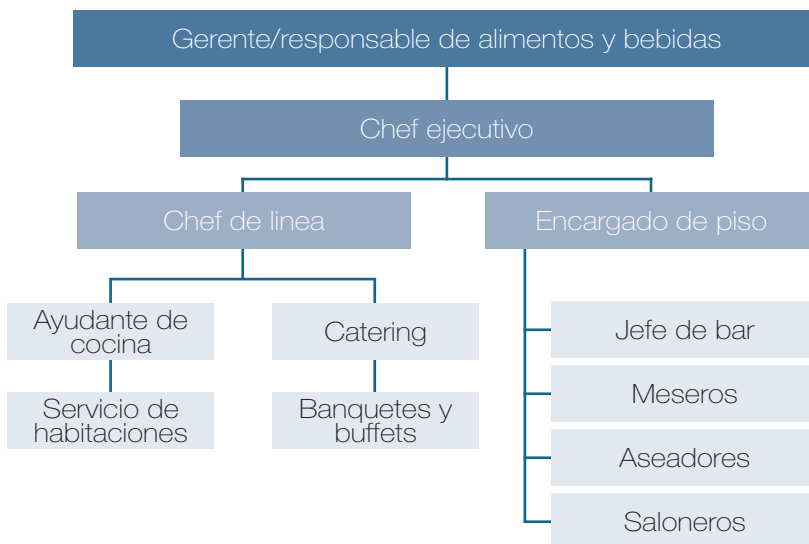
El **Área de consumo** sería:

- Restaurante.
- Bar o cafetería.

El **Área de trabajo** sería:

- La cocina, en la cual se incluye:
 - La cocina fría y caliente.
 - La zona para lavar.
 - El refrigerador o nevera de carnes y de verduras y vegetales.
 - La bodega.
- Almacén.
- Restaurante y cafetería.
- El bar.
- El lobby bar.

A continuación se muestra un organigrama del **departamento de alimentos y bebidas**:



- **Gerente o jefe de alimentos y bebidas:** es la persona que se encarga de establecer los procesos necesarios para que todos los departamentos funciones de manera correcta, de manera que supervisa el trabajo, controla que se cumplan con las medidas higiénico-sanitarias, controla el stock de almacén, y se encarga también con el jefe de cocina y el somelier de la creación del maridaje apropiado.
- **Chef ejecutivo (o jefe de cocina):** es el jefe de este departamento y se encarga tanto del control del personal como de la creación de los menús, la carta y los platos.
 - Se encarga de supervisar y controlar todo lo que se realiza en la cocina.
 - Asigna las tareas a cada una de las personas que tiene a su cargo.
 - Elige a los proveedores con los que desea trabajar.
 - Lleva control del stock de productos.
 - Se encarga de la creación de los platos y menús.
 - Se vale de técnicas diversas para la creación de platos nuevos.
 - Se encarga de elegir al personal de cocina.
 - Calcula el coste que supone la preparación de un plato.
 - Lleva un estricto control de la limpieza.
 - Delega funciones, etc.
- **Chef de línea:** es aquel que dentro de la cocina del hotel se encarga de preparar una determinada especialidad.
- **Ayudante de cocina:** se encargan de obedecer todas las órdenes que se le encomienden y suele tratarse de trabajos sencillos . Suelen encargarse del *mise en place* dentro de la cocina.
- **Encargado de piso o de restaurante:** es aquella persona responsable del restaurante o del piso, de manera que tiene por un lado que encargarse del personal de dichos departamentos y de igual forma, debe reportar informe a los gerentes.

El control de departamento de alimentos y bebidas implica el control de los servicios que se prestan en distintas zonas del establecimiento:

- Restaurante.
- Bar.
- Cafetería.
- Servicio de habitaciones.
- Banquetes y grandes eventos.
- Salas para reuniones.
- Catering.
- Tiendas especializadas.
- Máquinas de vending, etc.

Mediante el control de este departamento se pretende que el establecimiento siempre tenga una cantidad de stock de materias primas con la cual se pueda abastecer el servicio con calidad, procurando que no se desperdicien materias primas y que el coste se mantenga a lo largo del tiempo.

Dentro del departamento de alimentos y bebidas, hay una serie de sub departamentos que a continuación se citan y en cada uno de ellos van a tener lugar una serie de actuaciones, de manera que en conjunto den lugar a un buen funcionamiento del departamento de alimentación y bebidas así como de los distintos sub departamentos y del hotel en general, cumpliendo las necesidades y expectativas de los clientes.

Subdepartamentos

- **De compras.** Aquí se encargan de las compras de las materias primas y del control de las mismas para asegurarse de que se cumple con las necesidades establecidas por el chef ejecutivo, por lo cual deben conocerse bien a todos los proveedores, saber lo que ofrece cada uno y comprobar siempre la relación calidad-precio.
- **De almacén.** Una vez que los productos llegan al establecimiento, aquí es donde tiene lugar la distribución de todas las materias primas entre todas las zonas de almacenamiento y estará dirigido por un responsable que tendrá a su cargo a una persona para que lo ayude. En esta zona todos los responsables tanto de cocina como de bebidas es donde acudirán para presentar el listado con todas las materias primas que vayan a necesitar.

- **De cocina.** Aquí tiene lugar la preparación de los alimentos, de manera que se encuentran diferentes zonas, así tendríamos: zona caliente, zona fría, pastelería, etc. El chef ejecutivo se encarga de crear los menús y platos que van a formar la carta del establecimiento y de igual forma debe establecer qué materias primas van a ser necesarias para las elaboraciones.
- **De stewarding.** El chef steward tiene como función organizar al personal encargado de la higiene y limpieza que tendrá lugar una vez hayan terminado los turnos de trabajo, es decir, se encarga de controlar a todo el personal que se encarga de la limpieza de toda la maquinaria y ubicaciones que se hayan utilizado, ya sea cocina, pasillos, salones, etc., así como las zonas en las que se almacenen las materias primas.
- **De restaurante.** Aquí se encuentran varias figuras:
 - Jefe de sala o maître. Se encarga de:
 - › Recibir a los clientes.
 - › Ofrecer a los clientes la carta y asesorarles sobre las sugerencias del día.
 - › Debe controlar al personal de toda la sala, es decir, su comportamiento, las funciones que realicen cada uno, su saber estar, que estén correctamente vestidos y aseados, informar a la dirección de cualquier tipo de conducta contraria, etc.
 - › También se encarga de organizar los turnos de trabajo en la sala así como de establecer los días libres y las vacaciones.
 - › Se encarga de la supervisión tanto del personal como del salón en general.
 - › Se encarga de contratar al personal que va a trabajar en sala.
 - › Supervisa y controla todos los costes del salón.
 - › Se encarga de realizar compras para su departamento así como de realizar un control del stock del mismo, etc.
 - 2º jefe de sala: sirve de apoyo al jefe de sala y le sustituye en caso de ausencia.
 - Jefe de sector: se encarga de una zona específica de la sala y se encarga de:

- › Recibir a los clientes, acomodar sus abrigos en el guardarropa, etc.
- › Tomar la comanda.
- › Colabora ayudando al jefe de rango cuando sea necesario por ejemplo cuando haya que preparar un trinchado en el gueridón o terminar un plato frente al cliente.
- Sumiller es la persona responsable de todo lo que se refiere a las bebidas, desde la compra hasta el control del almacén. Se encarga de crear la carta de vinos, aconseja al cliente, debe ser una persona con amplios conocimientos respecto a vinos y otras bebidas y es él el que toma la comanda de la bebida.
- El jefe de rango se encarga de servir las mesas de su rango. Se encarga de preparar todas las mesas junto con los ayudantes, atender a los clientes de su rango, tomar comandas, etc.
- Camarero: se encarga de atender a los clientes y son supervisados por el jefe de rango y el jefe de sector y sala.
- Ayudante de camarero: se encargan de revisar todos los utensilios que van a ser necesarios en la sala para que estén a punto y correctos. También se encargan de llevar los platos desde la cocina hasta la sala.
- **Del Lobby bar.** Por lo general, respecto al departamento de bebidas habrá un responsable de las mismas y así como del personal que se encargue de servir dichas bebidas tanto en el bar como en las mesas a los comensales.
- **De banquetes o de catering.** Por norma general, suele haber una persona que es responsable en la celebración de dichos eventos que pueden ir desde bodas, cenas de gala, almuerzos de trabajo, celebración de cócteles, aniversarios, reuniones de grandes empresas, etc.

Esta persona se va a encargar de organizar el evento, de confirmar el número de asistentes, del menú, de las bebidas, es decir, de todo, y también será responsable del personal que se encargue tanto del montaje del salón como de los que se encarguen de servir los alimentos y las bebidas a los comensales.

Van a supervisar y a controlar los costes que se produzcan.

*Catering*

- **Del servicio de habitaciones o roomservice.** Se trata del departamento del servicio de habitaciones.

En todas las habitaciones se facilitan unos «candados» que no son más que órdenes dispuestas en el pomo de la puerta, de manera que se pueda ver desde fuera por el personal y ello indica que la persona/s que ocupa la habitación desea el desayuno. Éste también puede solicitarse por teléfono directamente. Por norma general, se establece un horario para este tipo de desayuno y el personal encargado de llevarlo suele hacerlo con la ayuda de unos carritos.

En este departamento se encuentra una persona que se encarga de controlar a todo el personal que presta el servicio de habitaciones, se encarga del control de costes que supone la prestación de dicho servicio, elabora presupuestos y establece objetivos respecto al servicio de habitaciones, etc.



Room Service

- **De minibar.** Son las personas que se encargan de llenar el minibar que está dentro de la habitación y a su vez anota qué se ha consumido y esta información se traslada a recepción para ser cargada en la cuenta del cliente una vez abandone el establecimiento (check - out).

1.2. El plan empresarial en restauración

Dentro del plan de restauración, ahora analizaremos:



1.2.1. El presupuesto

Según la RAE, un presupuesto sería el cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de una corporación.

Dentro de la empresa, el presupuesto supone realizar una estimación de los ingresos que va a tener, detrayendo los gastos y con ello se obtendría un resultado, de manera que la elaboración del presupuesto resulta muy útil sobre todo cuando en la empresa hay que tomar ciertas decisiones.

El presupuesto sirve para llevar a cabo la planificación, coordinación y control de la empresa:

- Se realiza una planificación sobre los objetivos que la empresa desea lograr, se estudian los puntos fuertes y débiles, se analiza los recursos de los que dispone la empresa, se establecen las diversas estrategias que se van a llevar a cabo para el logro de los objetivos, etc.
- Para lograr los objetivos, es necesario que todos los departamentos y áreas que conforman la empresa estén en consonancia y haya una buena coordinación entre los mismos.
- Es fundamental que haya un buen control sobre el presupuesto que se establezca, de manera que se estudie la relación entre los objetivos que se han logrado y los que se quieren lograr y realizar las acciones adecuadas para llegar al dicho objetivo presupuestado.



Presupuesto

Se puede realizar múltiples clasificaciones de presupuestos. A continuación se muestra una de ellas:

- **En función de del periodo de tiempo:**
 - **Presupuesto a corto plazo:** son aquellos que hacen referencia a un periodo de tiempo de no más de un año.
 - **Presupuesto a largo plazo:** son aquellos que se establecen en las empresas para un periodo superior al año.
- **Dependiendo de la flexibilidad:**
 - **Presupuestos rígidos o fijos:** son aquellos presupuestos que están establecidos y que no se modifican aunque se produzcan variaciones en el entorno de la empresa.
 - **Presupuestos flexibles o variables:** son aquellos que se establecen pero que pueden ser modificados si se producen variaciones de importancia en el entorno de la empresa. El problema de este tipo de presupuestos es que suponen unos costes mucho mayores que los presupuestos fijos.