

Narcís Martí Fabregó

GESTIÓN POR PROCESOS EN HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN

MANUAL DE MAPAS DE PROCESOS PARA
SERVICIOS DE HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN

Primera edición: abril 2021

Depósito legal: AL 949-2021

ISBN: 978-84-1398-706-4

Impresión y encuadernación: Editorial Círculo Rojo

© Del texto: Narcís Martí Fabregó

© Maquetación y diseño: Equipo de Editorial Círculo Rojo

© Fotografía de cubierta: Narcís Martí Fabregó

Editorial Círculo Rojo

www.editorialcirculorojo.com

info@editorialcirculorojo.com

Impreso en España — Printed in Spain

Editorial Círculo Rojo apoya la creación artística y la protección del copyright. Queda totalmente prohibida la reproducción, escaneo o distribución de esta obra por cualquier medio o canal sin permiso expreso tanto de autor como de editor, bajo la sanción establecida por la legislación.

Círculo Rojo no se hace responsable del contenido de la obra y/o de las opiniones que el autor manifieste en ella.

El papel utilizado para imprimir este libro es 100% libre de cloro y por tanto, **ecológico**.

Presentación

Cuando escribo, leo o hablo sobre hostelería u hotelería pienso en su vinculación con la cultura y la historia de los pueblos. Nuestros antepasados dejaron un amplio legado sobre el modo de elaborar y servir platos o protocolos para recibir a sus huéspedes o comensales. Todo este legado se concentra en la palabra hospitalidad, que basa su significado en la relación humana entre un anfitrión (que ofrece algo) y el huésped o comensal (que recibe algo), en este caso, un servicio de alojamiento o comida.

Esta relación del ser humano en el momento del ocio es estudiada por diferentes ramas del saber debido a su importancia en la vida cotidiana de la sociedad actual. Estudiosos en estas áreas han puesto en valor la importancia del servicio de hostelería en la sociedad actual, ya que las acciones de dar (servicio), recibir (servicio) y devolver (algo a cambio del servicio recibido) (Mauss, 1968) desencadenan una relación entre el prestador del servicio y el receptor del servicio.

Una de las muchas evoluciones del ser humano ha sido adoptar, en su vida cotidiana, el hábito de salir a comer o a beber fuera de su domicilio para poder relacionarse con la sociedad, convirtiendo este hábito en necesidad. Durante la pandemia del 2020 del coronavirus se pudo observar la importancia que tiene la sociabilización del ser humano fuera del domicilio cuando las autoridades acotaron el número de personas que se podían relacionar o a los lugares donde se podían desplazar. Otro ejemplo lo

tenemos en el auge que tienen el «turismo gastronómico» y el «turismo rural», buscando experiencias autóctonas y auténticas relacionadas con un paisaje que redondee su experiencia con visitas a viñas, granjas, huertos, cultura, vivencias, etc., lo que Richards y Hjalager (2001) denominaron «patrimonio local». Dentro de este patrimonio local tienen cabida todo aquello que envuelve a la experiencia vivida por el huésped o comensal.

El turismo, y en este caso la hostelería u hotelería, basa su éxito experiencial en la autenticidad del servicio ofrecido, donde el huésped o comensal no se sienta defraudado o engañado. El hotel y el restaurante forman parte de esta experiencia turística durante su estancia en el destino elegido. Pero el consumo de esta experiencia turística no está exento de incertidumbres, dudas y riesgos a la hora de elegir los servicios que quieren consumir. Estas dudas son debidas a la variabilidad en el servicio, ya que está realizado *por personas* (prestadores del servicio) *para personas* (receptores del servicio) y esto hace del servicio turístico un producto poco estable en el momento de «prestar» y de «recibir».

Estudios realizados sobre la fidelidad del turista en una destinación argumentan que una de las causas que provocan que el huésped o comensal repita el servicio por segunda vez es el deseo de no equivocarse en la elección del servicio, por lo que prefieren repetir lugares donde el servicio ha sido el esperado, tras valorar el ambiente, el personal, el entorno (interno y externo) y el proceso o diseño del servicio prestado.

En este libro encontrarán las herramientas necesarias para poder recopilar todo lo dicho anteriormente en unos mapas de procesos que den sentido al servicio ofrecido en los hoteles y restaurantes. Convertir la ejecución del servicio individual en un proceso de trabajo en equipo. Donde la implicación para conseguir el objetivo final (la satisfacción del huésped o comensal) sea la misma en todo el proceso. El servicio o proceso se inicia por unas causas determinadas y tiene un recorrido hacia la obtención de

un mismo objetivo para todos los departamentos de la empresa. Este objetivo debe estar relacionado con lo que espera el huésped o comensal. Durante este recorrido suceden muchas cosas que pueden beneficiar o perjudicar el resultado final.

Como observarán más adelante, no se ha querido realizar un mapa de todos los departamentos de un hotel o de un restaurante, sino que se han buscado los departamentos más emblemáticos de cada uno de ellos y se ha realizado una selección de los procesos de servicios ofrecidos. Cada empresa turística es un mundo y cada una tiene sus propias estrategias, acciones y maneras de ejecutar el servicio. Aquí se exponen diferentes procesos, a modo de ejemplo, intentando ser lo más riguroso posible en la ejecución de dichos servicios.

Los departamentos elegidos son Sala y Bar como departamentos pertenecientes a los departamentos que trabajan de cara al público; el departamento de Almacén y Compras, como parte de los departamentos que dan soporte a los departamentos que realizan el servicio de cara al público; y, finalmente, los departamentos de Calidad y Medio Ambiente como departamentos estratégicos, formando parte de la política de la empresa. El resto de los departamentos, como recepción, reservas, mantenimiento, dirección, etc., podrán aplicar, con pequeñas adaptaciones, los ejemplos propuestos. Lo que se pretende es que se consigan las habilidades necesarias para la confección de los mapas de procesos, cuadros de mando, diagramas, indicadores, etc. que sirvan para mejorar los servicios ofrecidos y que den una visión holística del servicio, para poder, más tarde, entrar en el detalle de los procedimientos e instrucciones. Para ello he dividido el libro en los siguientes capítulos.

En el primer capítulo vamos a viajar por la historia. El turismo no es una cosa reciente, ni mucho menos la gastronomía. Durante siglos se han ido forjando unas reglas, unas maneras de actuar, acumuladas por la experiencia de nuestros antepasados. Todo ello forma parte de la cultura profesional de la hostelería y en este capítulo

veremos una rápida pincelada de dónde venimos y por qué hemos llegado hasta aquí en cuestión de hostelería u hotelería.

A partir del segundo capítulo empieza una primera parte con conceptos generales. **En el segundo capítulo** analizaremos las necesidades del usuario turístico y todo aquello que puede influir en el diseño del servicio turístico. **En el tercer capítulo** empezaremos a conocer la empresa con sus políticas y objetivos. **En el cuarto capítulo** entraremos de lleno en el conocimiento, confección y utilización de los mapas de procesos, para ello desarrollaremos un proceso del departamento de recepción. **En el quinto capítulo** utilizaremos algunas herramientas para organizar, planificar y controlar el departamento.

A partir de este punto empezará la segunda parte del libro, donde se pondrán en práctica, mediante ejemplos reales, los mapas de procesos y las herramientas comentadas en la primera parte del libro. Tras una breve introducción en **el capítulo sexto**, se entra de lleno en el **capítulo séptimo**, donde se realizará el mapa de proceso nivel I y II de la empresa. En el **capítulo octavo** nos diseñaremos los procesos de Sala/Comedor/Restaurante en representación de los procesos clave de la empresa, desarrollando el mapa de procesos del departamento además de diseñar el servicio. **El capítulo noveno** está dedicado al producto como parte importante del diseño del servicio. En el **capítulo décimo** entraremos en el departamento de bar, también como proceso clave. En el **capítulo onceavo** veremos el protocolo de servicio como instrucción del servicio. En el **capítulo doceavo** entraremos en el mundo de la tecnología de la información y la comunicación y su relación con el servicio. **En el capítulo treceavo** entraremos en los departamentos de los procesos de apoyo describiendo el departamento de compras y almacén. **En el capítulo catorceavo** entramos en los procesos estratégicos con los departamentos de calidad y sostenibilidad.

Espero que este libro les sea de utilidad para organizar y mejorar su empresa de servicio de hostelería y restauración.

1. Breve historia

La historia de la humanidad empezó a evolucionar con el fuego, la escritura y la rueda. Hace un millón de años que alguien parecido al hombre actual conocía el fuego, pero no lo dominaba, esto quiere decir que no sabía encender una hoguera y debía aprovechar los rayos de las tormentas o la lava de los volcanes para mantenerse caliente, defenderse de los animales o preparar sus primeras recetas culinarias, y quizás las primeras exigencias sobre la cocción de la carne. Mantener el fuego vivo, sin apagar, era primordial. No fue hasta hace solo 800 000 años que nuestros antepasados consiguieron dominarlo y fueron capaces de encender el fuego a su antojo. Desde este mismo momento podrían desplazarse sin miedo a pasar frío o padecer hambre. El dominio del fuego es considerado como el gran invento del ser humano y, por qué no decirlo, los inicios de la gastronomía y la dieta.

Durante decenas de miles de años estos antepasados nuestros fueron evolucionando y trasladándose de un lugar a otro en busca de nuevos territorios, buscando saciar sus necesidades de conocimiento o alimentación (gastronómicas). Durante estos viajes intercambiaban conocimientos entre otras comunidades y pueblos de la misma especie, pero con una evolución diferente (*Homo sapiens*, neandertal, etc.). Hay que decir que esta relación no era siempre amigablemente.

Finalmente, hace unos 10 000 años a. C. nuestros antepasados se asentaron en pequeñas colonias, que más tarde se convirtieron

en grandes ciudades y culturas, y esto fue posible porque aprendieron a cultivar alimentos y a cuidar de su ganado. La dieta se convirtió mucho más variada y «sofisticada», incluso en su elaboración. Ya no era solo la carne a la plancha, sino que se fabricaron hornos para cocinar diferentes tipos de alimentos.

La necesidad de comunicación entre las diferentes sociedades y habitantes de las ciudades hizo que se inventara, hace unos 6000 años a. C., la escritura, en la zona de Mesopotamia (Irak), que junto la invención de la rueda, ahora hace unos 3500 años a. C., fueron el desarrollo definitivo del ser humano, sobre todo en el tema «turístico» y «gastronómico». Algunos de los habitantes de las diferentes ciudades empezaron a tener la necesidad de viajar y conocer nuevos territorios. La invención de la rueda ayudó mucho a saciar esta necesidad y benefició a las relaciones comerciales entre los pueblos, a las conquistas de territorios lejanos y al conocimiento y mezcla de diferentes culturas. Los pueblos se convirtieron en ciudades y sus hogares pasaron de ser chozas de paja a convertirse en casas de barro; algunas se convirtieron en palacios donde se organizaban banquetes y fiestas. Encontramos ejemplos en las escrituras de muchas de las culturas de la época y en concreto en tablas con escrituras egipcias donde se especifica la colocación de los músicos en ceremonias y banquetes (1800 años a. C.).



La rueda y la escritura fomentaron la curiosidad de los habitantes de la zona, ya que los viajeros, conquistadores y comerciantes narraban sus vivencias y conocimientos a modo de historias. La gastronomía y el servicio que se relaciona con ella eran parte fundamental de estas historias. Gracias a estos relatos tenemos constancia de la existencia del vino y de la cerveza desde hace algunos miles de años. En el caso de la cerveza la encontramos en las civilizaciones y pueblos sumerios y egipcios, unos 2000 años a. C. Estas bebidas se elaboraban para las celebraciones. Para ello, además de escribir las recetas de su elaboración, también describían la manera de servir las. Este es el caso de Jenofonte, que en el año 401 a. C., volviendo de una de las batallas con Persia, nos describió cómo se servía la cerveza en Armenia:

La cerveza estaba en grandes jarras: al borde mismo de los labios de estas sobrenadaban los granos de cebada, y había en ellas cañas sin nudos, unas más pequeñas, otras más grandes. Cuando alguno tenía sed se llevaba una de estas cañas a la boca y sorbía por ella. Esta bebida resultaba muy fuerte si no se mezclaba con agua, y era muy agradable cuando ya se estaba acostumbrado a ella. (...) Y cuando alguien por amistad hacia otro quería beber a su salud, lo llevaba a la jarra y allí tenía que bajar la cabeza y sorber como si fuese un buey.

Tan importante como la receta o como servir el producto era saber comportarse. Ya en el año 530 a. C., en la corte del rey Darío I, regían unas normas muy severas en cuanto a etiqueta y ceremonial en los banquetes y actos públicos.

Uno de los grandes viajeros y comerciantes de la época (1298) fue Marco Polo, que recorrió toda Asia conviviendo con los mongoles, y en uno de sus relatos comentaba que los sirvientes al servir al Gran Kan...

...llevan tapada la boca y la nariz con servilletas de seda y oro, para que su aliento no vaya sobre los alimentos y las bebidas del gran señor.

Épocas y civilizaciones como Mesopotamia, Egipto, el Imperio romano, la Edad Media o la Revolución francesa colocaron su granito de arena en el desarrollo de la gastronomía y de las normas y protocolos que debían llevarse a cabo.

El Imperio romano tenía bien documentado el protocolo para asistir a un banquete, y cómo se debían reclinar/estirar en la mesa, que no sentarse, los invitados. También se avisaba a los invitados a los banquetes si había la posibilidad de utilizar una especie de servilleta, que no utilizaban para limpiarse, sino a modo de recipiente para llevarse la comida sobrante del convite.

Durante los siglos siguientes los alimentos viajaban de un lugar a otros transportados por aventureros, exploradores y comerciantes, como el té, el café, el chocolate, la patata, el tomate, etc., e iban enriqueciendo las diferentes gastronomías locales. También el dominio de la fermentación y destilación de productos alimenticios y hierbas dieron paso a aguardientes, aperitivos y digestivos. Muchos de ellos empezaron como remedios medicinales, convirtiéndose más tarde en licores refinados de los cuales disfrutamos actualmente.

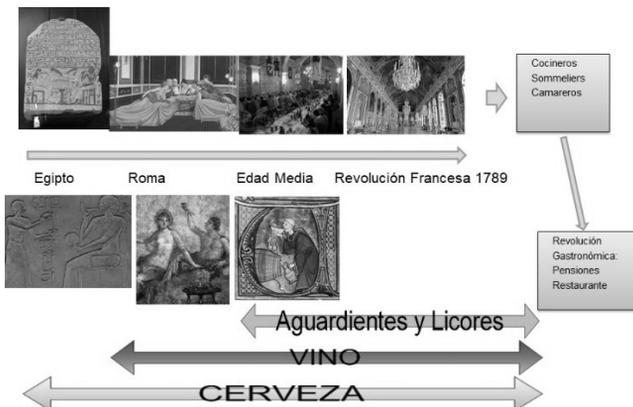
Tras la caída del Imperio romano y comienzo de la Edad Media, y con la llegada de Carlomagno (742-814), rey de los francos, se abolió la «norma» de comer reclinado/estirado en la mesa, obligando a los comensales a sentarse en sillas, y se «dio permiso» a las mujeres para sentarse en la mesa junto con los hombres.

En el 1771 el *Dictionnaire de Trévoux* definía la palabra restaurante como aquellos «locales que poseían el arte de hacer los verdaderos caldos restauradores y el derecho de venderlos». La Revolución francesa (1790) también fue una revolución hotelera y gastronómica, ya que fue en estos momentos cuando los sirvientes de los palacios perdieron el trabajo. Esto provocó que ellos, que eran grandes conocedores en la elaboración de comidas, del servicio de estas y del buen trato y comportamiento en la mesa, refinaran posadas y mesones convirtiéndolos en restauran-

tes y hoteles. Hay que destacar a uno de los primeros escritores sobre gastronomía como fue Brillat-Savarin (1755-1826).

Un dato interesante para la hostelería lo encontramos en el significado de los cipreses. Desde tiempo inmemorial los cipreses siempre han significado hospitalidad. Es una de las razones por la que los encontramos en los cementerios, pero también en casas de hospedaje o restauración, y según su número significaban qué servicio se podía encontrar en aquella casa. Un ciprés daba la información al viajero de que en aquella casa podía pedir agua; dos cipreses plantados juntos informaban de la posibilidad de encontrar comida y bebida; y con tres cipreses plantados juntos había posibilidad de pasar la noche, comer y beber. Quizás fue la primera clasificación de locales de hostelería.

El turismo, la gastronomía y el servicio que le acompaña han ido evolucionando, siguiendo los gustos y necesidades de los comensales. Siempre partiendo de la base de que su consumo está provocado por el grado de relación social que se necesite en cada momento: descanso, ocio, comidas familiares, fiestas, negocio o comidas rápidas.



Entender la historia y evolución del ser humano en esta materia es vital para poder diseñar aquellos servicios que nos puedan demandar como servicio de alojamiento o de restauración. No hay que olvidar que no todos los servicios turísticos tienen que estar diseñados para todos los huéspedes o comensales, ni todos los huéspedes o comensales buscan cualquier servicio turístico. Es un trabajo que está basado en la relación de las personas y cuyo objetivo es satisfacer a personas.

PRIMERA PARTE

2. Huésped, comensal o visitante como parte de la destinación

2.1. Huésped, comensal o visitante

El ser humano durante siglos ha ido descubriendo rincones maravillosos y ha sabido transmitirlo a los miembros de su comunidad más cercana, haciendo crecer en ellos la necesidad de visitar esos lugares y convivir y conocer sus habitantes, sus costumbres y sus entornos. Por otra parte, los habitantes de estos maravillosos lugares, sabiendo que estos visitantes les proporcionarán trabajo e ingresos, intentan ser buenos anfitriones para que su estancia sea la más agradable posible y regresen.

Entonces, a grandes rasgos, un destino turístico no se fabrica, sino que lo convierten, en destino turístico, aquellos huéspedes o comensales que quedan maravillados y que lo aconsejan a sus allegados. Estos potenciales huéspedes o comensales necesitan una excusa para dar sentido al desplazamiento a un lugar en concreto. Esta excusa es el atractivo que tenga el lugar y que le llame poderosamente la atención, puede ser un monumento, atractivo natural, cultural o histórico, o sencillamente las características de sus habitantes como anfitriones del destino. Este atractivo ha de ser algo que no se pueda experimentar en el lugar de origen del huésped o comensal. Pero esta experiencia puede convertirse en desagradable si alguno de los servicios esperados no son los soñados por el huésped o comensal.

Nuestro huésped o comensal busca la satisfacción de sus necesidades. Estas necesidades están compuestas por sueños que ha ido encadenando durante un tiempo determinando y quiere convertirlos en realidad. Como profesionales del turismo no podemos tratar a estas personas como «clientes», ya que un cliente es una persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa (según la RAE). El valor del cliente para las empresas es la utilización que hace del producto que compra.

El usuario turístico no es persona que compra un producto en una tienda y se lo lleva a casa para utilizarlo y si no funciona lo devuelve al día siguiente. Es una persona que siente curiosidad por visitar y experimentar aquello que alguien le ha explicado y que considera que vale la pena ir a visitar. Su viaje es por placer, pero su necesidad es el conocimiento y las nuevas experiencias, y ¿qué va a ser lo único que se va a llevar a su domicilio habitual?, los recuerdos. La experiencia es aquello que alguien ha sentido, conocido, presenciado o vivido fuera de su entorno habitual. Es algo que no se puede colocar en la maleta una vez terminada de usar, ya que lo ha consumido en el lugar donde lo ha adquirido.

La diferencia entre tratar a un usuario turístico como cliente o como huésped, comensal o visitante es un concepto de valor intrínseco del servicio turístico. Los profesionales deberían volver a adaptar los términos «huésped», «comensal» o «visitante» para referirse a las personas que utilizan los servicios turísticos. Dejemos las palabras «cliente» o «turista» para los periodistas, analistas y no profesionales. El valor de un huésped, comensal o visitante para una empresa turística siempre será el respeto hacia él, por haberle elegido como anfitrión durante su estancia en el destino y, sobre todo, a confiar en sus servicios.

-
- Huésped es la persona alojada, como mínimo una noche, en un establecimiento de hostelería.
 - Comensal es cada una de las personas que comen en una misma mesa.
 - Visitante/Excursionista: persona que va a algún lugar, especialmente para conocerlo, y vuelve al lugar habitual de residencia el mismo día.
 - Anfitrión: persona que tiene invitados a su mesa o en su casa.
 - Turismo: actividad o hecho de viajar por placer.

El atractivo turístico, que ha convertido a un lugar desconocido en un destino turístico, consigue con el tiempo la aparición de diferentes servicios que complementan al atractivo turístico para satisfacer las necesidades de los visitantes. Todos estos servicios se unen formando una red de servicio. La falta de un servicio en la red podría, a la larga, perjudicar al resto de la red, ya que todos ellos forman parte de la experiencia turística que quiere vivir el huésped, comensal o visitante. Cada uno de estos servicios turísticos tienen su rol y de su buen hacer, en el servicio que ofrecen, depende el éxito de la experiencia global experimentada por el huésped, comensal o visitante. El éxito de la experiencia se logrará en el momento en que se consiguen satisfacer las cinco características siguientes:

- Lo tangible: El servicio ofrecido no se lo pueden llevar, por lo que solo les quedará el recuerdo de un buen momento, pero lo tangible es la impresión física de este momento. El buen estado de las instalaciones, el personal, etc.
- La fiabilidad: Que el servicio se ejecute de forma fiable y cuidadosa, tal y como se ha publicitado y diseñado.

-
- Capacidad de respuesta: Rapidez de reacción en el servicio y en la ayuda al huésped, comensal o visitante.
 - Seguridad: Inexistencia de peligros, riesgo o dudas en el servicio recibido.
 - Empatía: Esfuerzo por comprender al huésped, comensal o visitante. Dar información suficiente, adecuada y clara para que los huéspedes, comensales y visitantes nos entiendan y no duden.

La intangibilidad del servicio turístico que hemos visto hasta ahora hace que la profesionalidad de las personas que ejecutan el servicio sea fundamental para el éxito de la experiencia, donde el trato es realizado de personas para personas y la distancia entre el prestador del servicio y el receptor es muy cercana en el momento de la prestación del servicio. Nos referimos a la definición que hace la RAE sobre la palabra profesionalidad: «Cualidad de la persona u organismo que ejerce su actividad con relevante capacidad y aplicación». Yo añadiría con responsabilidad, moralidad y ética:

- Responsabilidad, porque hemos de ser conscientes de que realizamos nuestro servicio correctamente y hemos sido formados para este cometido.
- Moralidad, porque realizamos nuestro servicio siguiendo unas normas establecidas y el receptor del servicio espera este comportamiento.
- Ética, ya que no faltamos ni engañamos a nadie con la realización de nuestro servicio.

La importancia de lo dicho anteriormente es debida a que nuestra industria de servicios es una Industria de Servicios «Emocionales». Los bancos, seguros, transporte, etc. son servicios que se pueden considerar «funcionales», ya que si el servicio