

SERGIO MELLADO

HABITACIONES EN LA CARTA
La Dirección de Alimentos y Bebidas
en una cadena hotelera



Primera edición: noviembre 2020

Depósito legal: AL 2614-2020

ISBN: 978-84-1374-983-9

Impresión y encuadernación: Editorial Círculo Rojo

© Del texto: Sergio Mellado González

© Maquetación y diseño: Equipo de Editorial Círculo Rojo

© Ilustración de cubierta: Begoña Mellado González

Editorial Círculo Rojo

www.editorialcirculo rojo.com

info@editorialcirculo rojo.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**.

*Dedico este libro a mi esposa Iso y a mis hijos César, Adrián y Héctor.
Mi familia, mi orgullo, mi fuerza y mi pasión.*

PRÓLOGOS

Sergio Mellado es un gran profesional con muchos años de experiencia. Este libro explica el día a día de un responsable de AyB con multitud de detalles y, sobre todo, de consejos y experiencias, que él ha vivido en primera persona y que no enseñan en las escuelas de hostelería.

Una vez le dije a un hotelero independiente que yo no sabía más por dirigir una cadena con más de 70 hoteles, sino que como me he equivocado muchas más veces que él, y como había probado muchas cosas en cada uno de los 70 hoteles, toda esa experiencia me daba el conocimiento que tengo hoy. Esto mismo ofrece Sergio en este libro, todos esos errores que le han llevado al gran conocimiento y éxito actual.

Con Sergio empecé a trabajar en 2006, cuando me incorporé en la empresa. Con él he aprendido mucho sobre este apasionante mundo, y gracias a su visión y dedicación hemos levantado muchos proyectos y mejoras que hoy hace que seamos reconocidos como una cadena hotelera que cuida al detalle todo lo referente a AyB.

Por tanto, si os queréis ahorrar unos cuantos años de prueba y error, este libro será un buen comienzo.

Guillermo Vallet Millet

Vicepresidente Ejecutivo de Catalonia Hotels & Resorts

Siempre he pensado que la multigestión a gran escala es un reto solo apto para unos pocos, sobre todo para no perder la importancia del detalle hacia el cliente, que es quien realmente sustenta el negocio. Sin duda un aspecto del sector servicios que marca la diferencia entre compañías y en la satisfacción del consumidor.

Desde hace 11 años soy cliente del Grupo Catalonia Hotels & Resorts, cuando empezaba tuve la suerte de conocer a Sergio Mellado, responsable de AyB del grupo. Pude compartir personalmente experiencias de organización con él y me quedé admirado por su habilidad para desarrollar e implementar ideas con estrategias tremendamente ágiles y muy efectivas que hoy aplico personalmente en mi propio negocio.

Con Sergio comprendí la importancia de los pequeños detalles que, sin lugar a duda, terminan teniendo impacto a gran escala.

David Molina

Fundador y Director de Outlookwine

¿Se puede definir la actividad profesional de una persona con una palabra?

Conozco a Sergio Mellado desde hace muchos años. Nos une un vínculo profesional, que, a lo largo del tiempo, me ha dado la oportunidad de apreciar sus cualidades y ver el modo en que desarrolla su trabajo. En su caso, creo que sí se puede definir su trayectoria y la manera en que aborda su trabajo con una palabra, y esa palabra es pasión.

Sergio transmite una pasión desbordante. El mundo del AyB, de los alimentos y bebidas en las cadenas hoteleras, es muy complejo y plantea retos constantes. Pero para él no hay obstáculos insalvables. Es un profesional exigente, consigo mismo y con todo su entorno.

Ha tenido la visión de entender rápidamente el papel que jugaba el bufet de desayuno en la relación con los clientes, tanto de los hoteles vacacionales como urbanos. Siempre atento a la evolución de los gustos del público, ha tenido una gran preocupación por la manera de presentar los productos según las últimas tendencias del mercado. Ha incorporado conceptos innovadores como el *show cooking* o la zona de celíacos.

Es un viajero incansable porque siempre ha querido supervisar personalmente los conceptos que ha ido implantando a lo largo de su vida profesional. Busca la excelencia hasta en el más mínimo detalle y transmite la sensación de que quiere dar no el 100 %, sino el 200 %. Por eso colaborar con él es a la vez exigente y apasionante. Me siento honrado por tener la oportunidad de dedicar unas líneas a su obra. Este libro reúne valiosos conocimientos y la experiencia de una larga trayectoria dedicada a la dirección de alimentos y bebidas en los hoteles. Creo que es sumamente útil para todo el sector y contribuirá a mejorar la calidad de los profesionales que lo integramos. El mundo necesita gente que ama lo que hace y este libro es la demostración, negro sobre blanco, de que Sergio además de conocer a fondo la dirección del AyB, ama lo que hace.

Delfi Robinat

Presidente de Casa Delfin

Contenido

1. **El aperitivo:** consideraciones y reflexiones previas.....pág. 15
2. **El menú:** introducción..... pág.29
3. **Entrantes fríos y calientes:** conocimiento y prioridades pág.35
4. **El plato principal y su maridaje:** diseñar, crear conceptos y productos..... pág.57
5. **Bufet de postres:** implementar, organizar y estandarizar... pág.95
6. **El café y la cuenta:** desarrollo y crecimiento, sistemas de control de resultados pág.129
7. **La copa:** consolidación. Estructura del departamento..... pág.167

1. EL APERITIVO

Consideraciones previas, reflexiones

Siempre hay diferentes caminos para llegar a un mismo lugar. No el más rápido es el mejor, ni tampoco lo es el más fácil. Si puedo elegir, siempre tomaré el más bonito, el más divertido, el que me haga sentir mejor y ser más feliz. Lo innegociable es conseguir el objetivo, lograr el éxito con honestidad y valores. La voluntad de logro, la sana ambición, son cualidades muy positivas en un directivo.

En las siguientes páginas relato el trabajo de estos últimos años, desde los inicios del departamento corporativo de AyB hasta su consolidación.

No solo tratando temas técnicos, también métodos de trabajo, actitudes, estrategias y cómo afrontar situaciones y dificultades.

Hubo un momento en mi carrera, en el que me di cuenta de que, ante todo, debía intentar hacer el bien, no herir ni dañar gratuitamente a otros y que ayudar a los demás y hacerlos mejores era muy gratificante.

Nada se gana siendo un ogro, un tipo duro sin escrúpulos. El tiempo enseña.

Es posible que, en algún momento, las circunstancias hagan que, aquel que está ahora a tus órdenes, esté en posición de decidir o influir muy mucho en tu futuro, en lo que va a ser de ti.

Siempre les digo a los jóvenes que empiezan a trabajar conmigo, cuando me agradecen algún consejo o formación, que

lo hago por mí, porque quién sabe cuándo los necesitaré o ellos serán mis jefes...

Es muy reconfortante el intentar que todos, compañeros y equipo, se sientan a gusto trabajando contigo, que se sientan exigidos, pero no con una tensión malsana.

El objetivo es, que incluso en el momento de tener que prescindir de alguien, por la razón que sea, que este al marcharse te de la mano y las gracias.

En mi carrera profesional he tenido la suerte de encontrarme con ejecutivos y jefes muy diversos.

Algunos grandes profesionales: competentes, líderes con conocimientos técnicos y habilidades para crear y motivar equipos, resolutivos, organizados, inteligentes, creativos...

Pero también, otros todo lo contrario: dictadores, caóticos, incompetentes, sin formación...

De los primeros intenté aprender y los recuerdo con cariño y admiración, a los segundos los tengo presentes, para no repetir sus errores y comportamientos y actuar en cada situación justo al contrario de como harían ellos.

Una de mis pasiones es el teatro, y la hostelería la vivo como una obra, con su guion, sus personajes, su planteamiento, nudo y desenlace, los decorados y efectos, el aplauso o el silencio del público... Sin duda el servicio de un banquete, de una cena, incluso de un café, es un proceso similar, que busca el mismo resultado: el hacer disfrutar y crear un grato recuerdo de esa experiencia. Y en la misma forma hay que prepararlo, ejecutarlo y ver los resultados.

También he tenido la oportunidad de trabajar en grandes

multinacionales, en pequeñas empresas familiares, en cadenas hoteleras, en grupos de restauración organizada, colectividades, pequeños restaurantes, hoteles con un único propietario, en la playa y la ciudad, en diferentes continentes y culturas...

Esa experiencia, la formación técnica en la escuela y el desempeño y aprendizaje profesional en diferentes posiciones y empresas de hostelería, me han hecho sin duda llegar a una conclusión:

Intentar saber y comprender qué espera realmente el otro, sea compañero, cliente, subordinado, jefe, proveedor, empresa u organización de mí, será el primer paso al éxito.

Si ellos ganan, yo gano también.

Dicho esto, es obvio, que lo primero que debemos plantearnos al incorporarnos a una cadena hotelera, es el porqué, porqué nos han contratado, qué esperan conseguir, qué quieren, qué han visto en el mercado o en su propia organización para tomar esa decisión.

El negocio de hotel, no lo olvidemos, es la venta de habitaciones. La rentabilidad del alojamiento es muy alta, el coste operativo y de distribución permite a veces márgenes superiores al 50 %, algo impensable en restauración.

Con frecuencia el hotelero considera al restaurante como un problema, como un gasto evitable, no ve la necesidad de dedicar medios y un equipo humano a prestar unos servicios difícilmente rentables.

Si comparamos el número de personas que participan en la venta de una habitación: prácticamente dos, tres a lo sumo, con un riesgo bajo de que algo salga mal en el proceso, con la elaboración de una simple tortilla: cocinero, economatero,

camarero, friegaplatos, *hostess*, *maitre*, vemos que este es mucho más complejo, con más posibles errores, más costoso y con menos margen comercial.

A veces se subcontratan, se externalizan los servicios de restauración o directamente se eliminan. En estos casos, se pierde el control en mayor o menor medida del producto final que recibirá el cliente y acostumbra a salir mal.

Viví una experiencia en primera persona hace muchos años:

El Consejo de administración de un gran hotel de convenciones y congresos, con capacidad para eventos de más de tres mil personas, decidió dejar en manos de una empresa de *catering*, del mismo grupo, toda la gestión de la restauración. Así, esta empresa externa al hotel se ocupaba del comedor de empleados y el restaurante a la carta, del desayuno, servicio se habitaciones y de los banquetes y *coffee breaks*. El *catering* facturaba un precio fijo por comensal y servicio, y se hacía cargo de toda la plantilla de AyB del hotel.

Fue un desastre tanto para el hotel como para el catering.

El hotel empezó a recibir quejas continuas, el catering ajustaba tanto los costes para obtener un mínimo margen, que la calidad que el cliente recibía no era la adecuada. El departamento comercial perdió capacidad de negociación, ya no podía ver la operación de un modo global, la restauración era un coste y además cualquier cambio en los menús ofertados significaba una negociación con el catering, se perdía agilidad y rapidez en la venta. Al director del hotel se le restó, indirectamente, autoridad sobre la operación, de pronto ya no controlaba a más de la mitad de la plantilla y lo que es peor, vio recortada su capacidad para influir en la calidad percibida en el hotel.

Las quejas hacían que el hotel penalizase económicamente al catering.