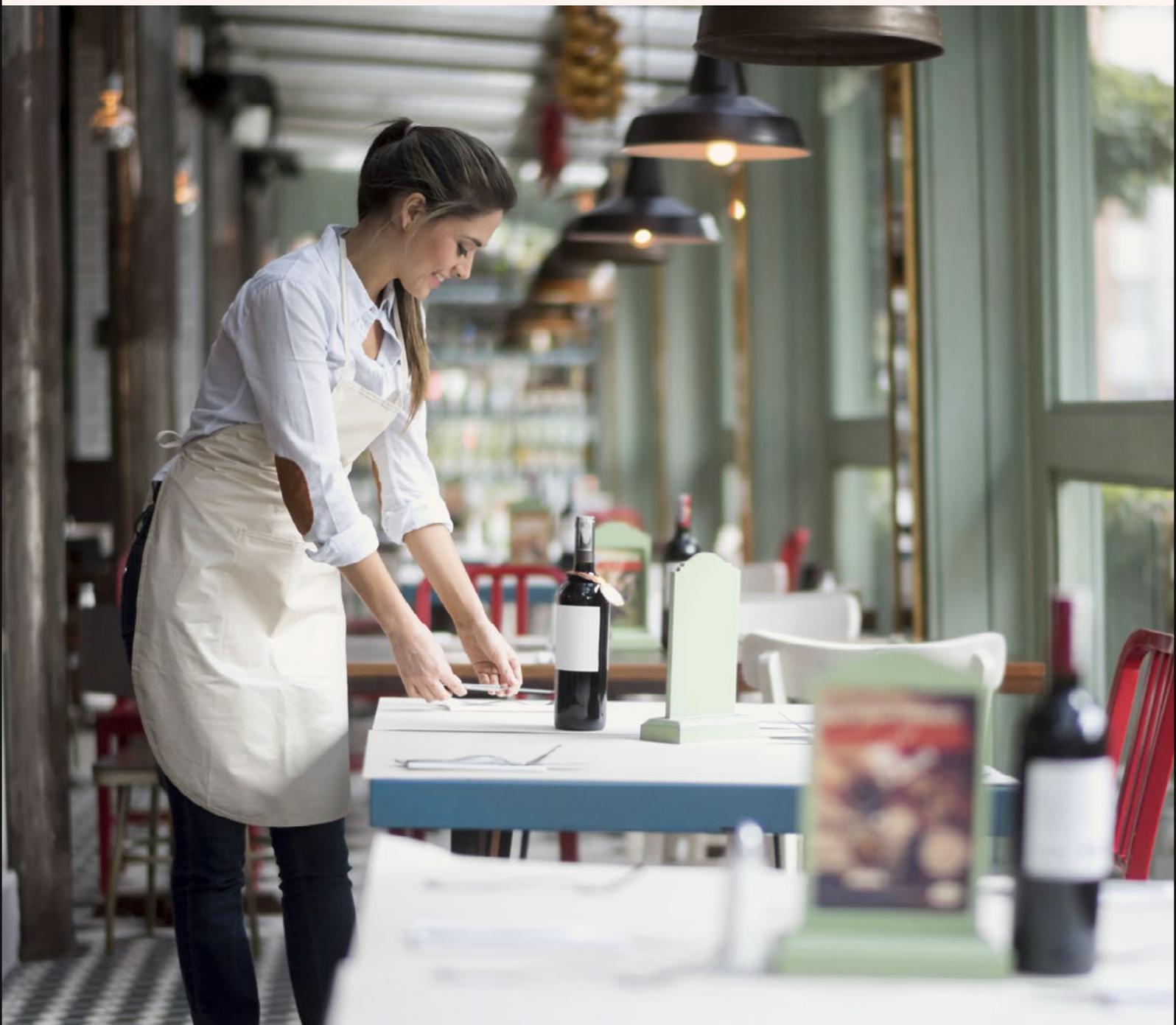


LA GESTIÓN DE RESTAURANTES: MODELOS, COMPETENCIAS Y CLAVES PARA SU ÉXITO



ÍNDICE

1. Las 3 principales formas de gestionar un restaurante	3
2. Competencias necesarias para la gestión	6
3. Claves para gestionar óptimamente tu restaurante	8
4. Cuatro errores a evitar (por desgracia demasiado habituales)	10
5. La tecnología a tu servicio. El mejor software de gestión de restaurantes	11

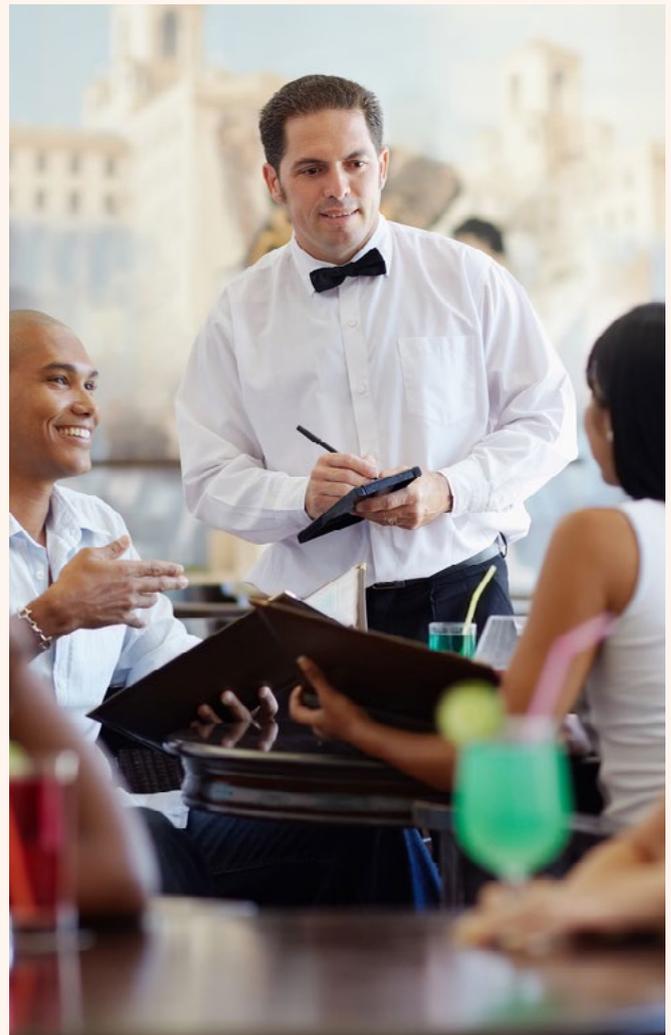
1. LAS 3 PRINCIPALES FORMAS DE GESTIONAR UN RESTAURANTE

En la correcta gestión de un restaurante se encuentra la principal clave de su rentabilidad y, por tanto, de la continuidad del negocio a largo plazo. Dicha gestión es compleja al intervenir en ella muchos y heterogéneos factores. Además, la forma de gestión es distinta según quién la dirija: negocio administrado por el mismo dueño, modelo de franquicia o externalización de la gestión a un tercero, como veremos a lo largo de este ebook.

En la actualidad, las personas encargadas de la gestión de negocios de restauración deben contar con unas competencias muy específicas y exigentes, las cuales se adquieren mediante la combinación de una formación académica sólida y específica con la experiencia práctica, para así poder afrontar con garantías las tareas y problemas del día a día.

¿Cuándo se considera que la gestión de un restaurante es óptima?

Como cualquier negocio, un restaurante funciona cuando es rentable. Pero ser rentable no significa únicamente hacer mucha caja. La hostelería es un sector complejo, en el que es muy importante conocer el estado de las finanzas en cada momento y hacer previsiones a medio y largo



plazo. Esto implica analizar y calcular los costes fijos, los variables y tener en cuenta que pueden surgir gastos extraordinarios imprevistos, así como tener perfectamente calculados los márgenes de ganancias de cada plato y un sinfín de variables más.

Para que un restaurante tenga una rentabilidad sostenida en el tiempo debe combinar una buena gestión con la calidad de sus productos y servicios. De lo contrario, dada la gran competencia existente en el sector y el creciente nivel de exigencia de los clientes, es muy probable que las ganancias vayan menguando progresivamente hasta impedir la continuidad del negocio.

Cuáles son las principales opciones de gestión

La administración de un restaurante incluye la gestión de todos los departamentos y actividades del mismo: cocina, servicio al cliente de comidas y bebidas, contabilidad, gestión de recursos humanos, marketing...

Actualmente, las formas más comunes de gestión o administración de un restaurante o cualquier otro establecimiento hotelero son:

1. Administrado por el mismo dueño.
2. Franquicia.
3. Gestión por terceros.

1) Gestión por el mismo dueño

Es la forma más común de gestión y administración de los restaurantes medianos o pequeños, cuya titularidad suele ser de

una sola persona o de dos, siendo muchas veces sus familiares (hijos, hermanos y otros parientes) los que constituyen la base del personal y, en algunos casos, apoyados por algún contratado externo. Históricamente, este tipo de gestión se ha caracterizado por una forma de trabajar basada en la experiencia, ya que muchos de estos negocios se constituían principalmente por tradición familiar, pasando de padres a hijos.

No obstante, cada vez más algún miembro de la familia se especializa en gestión hotelera, muchas veces a través de estudios medios o superiores, incorporando así sistemas novedosos de gestión de personal, stock o política de precios basados en la utilización de la tecnología más avanzada. Dicha tecnología incluye software de última generación para gestionar todos los elementos del negocio, realizar análisis de datos, determinar el perfil de nuestros clientes o usar las redes sociales para poner en marcha campañas de marketing.



2) Franquicias

Muy comunes en los hoteles, las franquicias se están imponiendo también en los restaurantes. En este tipo de gestión, el máximo responsable del restaurante cambia su status de dueño por el de franquiciado, lo cual le supone una serie de ventajas y desventajas,

como vemos resumido en la siguiente tabla:

Como hemos comentado, la enorme competencia existente

GESTIÓN DE UN RESTAURANTE POR FRANQUICIA	
Ventajas de una franquicia	Desventajas de una franquicia
La franquicia es una marca registrada, normalmente conocida y apreciada por el público, lo que le asegura un buen número de clientes. Por lo tanto, permite aprovecharse de una imagen de marca ya creada y asentada.	El franquiciado pierde parte de su autonomía y capacidad de decisión en el negocio, puesto que firma un contrato de derechos y deberes con la marca de la franquicia
Pertenecer a una franquicia supone obtener una licencia de marca registrada.	Es necesario pagar una cuota inicial por pertenecer a la franquicia, lo que puede implicar limitaciones en las ganancias.
El franquiciado se aprovecha de la logística e infraestructura de la franquicia, muchas veces muy potentes y bien organizadas.	Hay que adaptarse a unas normas y directrices impuestas.
Permite obtener los beneficios de las estrategias y acciones de marketing y publicidad generales de la franquicia.	El margen de actuación y de rentabilidad se encuentra más limitado.
	El éxito del negocio está supeditado al del franquiciador y los demás franquiciados.
	Existen determinadas condiciones o limitaciones para la venta o traspaso del negocio.

3) Gestión por terceros

En este caso, mediante un contrato de administración, el dueño de un restaurante contrata a una compañía especializada en gestión de hostelería para operar en el establecimiento.

Esta compañía externa se hace cargo de toda la gestión a cambio de presentar reportes financieros periódicos a los dueños del restaurante o grupo de restaurantes (por lo general, quienes

recurren a este tipo de gestión suelen ostentar la titularidad de varios locales).

En el contrato se especifican las directrices básicas del funcionamiento del restaurante, los objetivos de rentabilidad y crecimiento a seguir y las políticas de inversiones e incluso de recursos humanos.

2. COMPETENCIAS NECESARIAS PARA LA GESTIÓN

en el sector de la restauración y la dificultad para satisfacer a un cliente cada vez más informado (gracias a Internet y a las redes sociales), hace imprescindible la optimización de una gestión ya de por sí complicada por la necesidad de combinar adecuadamente una gran cantidad de factores y acciones.

Es por todo ello que, para poder hacer bien su trabajo, los gestores de un restaurante precisan de una formación académica muy especializada y de alto nivel, preferentemente universitario o formación profesional superior. Para ser efectiva, dicha formación debe tener una base teórica muy completa y un enfoque práctico, con simulaciones de los problemas que se va a encontrar en su día a día laboral.

A continuación vamos a describir los contenidos y objetivos de las principales opciones de estudios relacionados con la hostelería, tanto universitarios como de formación profesional.

Grado en Dirección Hotelera

Los estudios universitarios específicos para la dirección de restaurantes y hoteles combinan asignaturas teóricas de administración y dirección de empresas hoteleras (restaurantes, bares, hoteles) con prácticas en este tipo de establecimientos. Permiten al alumno adquirir las competencias necesarias en áreas básicas como:

- Gastronomía y enología.
- Administración, contabilidad y finanzas.
- Gestión de recursos humanos.



- Legislación y normativa en restauración.
- Gestión del stock.
- Logística.
- Idiomas.
- Atención al cliente.
- Gestión corporativa.
- Sistemas de información y gestión aplicadas a la hostelería.
- Nuevas tecnologías en la gestión de restaurantes.
- Otros.

Un grado universitario de este tipo se puede complementar con la amplia oferta de másteres de hostelería, con los que adquirir conocimientos muy específicos en cuestiones técnicas como, por ejemplo, el *Revenue Management* o *Artes Culinarias y Dirección de Cocina*.

Ciclos Formativos

Otra vía para formarse en gestión de restaurantes son los ciclos formativos. La oferta es muy amplia y variada, así como también las asignaturas y contenidos impartidos y los contenidos enseñados.

Veamos con más detalle algunos de estos ciclos:

Técnico Superior en Dirección de Servicios de Restauración

Estos estudios, que pueden ser muy interesantes para profesionales que ya estén en activo en un restaurante y pretendan ampliar conocimientos y desarrollarse profesionalmente, suelen tener un enfoque más práctico con los siguientes objetivos:

- Proporcionar un conocimiento amplio del sector de la restauración, en especial producción y servicio de alimentos y bebidas.
- Control del aprovisionamiento.
- Cumplir los objetivos previstos de rentabilidad.
- Establecer protocolos de calidad.
- Conocer y hacer cumplir normas de higiene, prevención de riesgos laborales y protección ambiental relacionados con el sector.

Técnico superior en Dirección de Cocina

Además de proporcionar un conocimiento global e integral del sector de la restauración, estos estudios se caracterizan por un enfoque muy claro en los siguientes aspectos:

- Dirección culinaria y gastronómica de un establecimiento.
- Dirección de los procesos de producción y servicios de cocina.
- Establecimiento de los protocolos de calidad y de higiene.
- Prevención de riesgos laborales y protección ambiental del área de cocina.



“La buena gestión de un restaurante es todo un arte que requiere de competencias, habilidades y algo de intuición.”

Técnico en Cocina-Gastronomía y Servicios de Restauración

Este ciclo de grado medio tiene un carácter eminentemente práctico donde el alumno, tras establecer un primer contacto con la profesión e iniciarse en las operativas propias de la cocina y de los servicios de restauración, irá poco a poco profundizando en las técnicas profesionales, siguiendo parámetros empresariales, de servicio y de calidad.

Las principales salidas profesionales de estos estudios son:

- Chef.
- Jefe de partida.
- Cocinero.
- Maître.
- Jefe de sector.
- Camarero.
- Barman.
- Ayudante de sumiller.
- Técnico de economato.

Competencias de un buen gestor de restaurantes

Independientemente de la formación que escoja, un buen profesional de la gestión en hostelería debe poder acreditar un nivel de competencia suficiente en las siguientes áreas:

- Comprensión y conocimiento de los principios de la actividad de los restaurantes y de los establecimientos de hostelería en general.
- Ser capaz de aplicar los conocimientos teóricos a la gestión de un restaurante concreto, tanto a nivel estratégico como operativo, táctico y funcional.
- Ser proactivo y tener iniciativa para proponer soluciones eficaces e innovadoras ante los múltiples problemas del día a día de un restaurante.
- Conocer las nuevas tendencias en hostelería y ser capaz de identificar y evaluar los elementos del entorno que pueden afectar al sector.
- Conocimientos suficientes de al menos dos idiomas extranjeros.

3. CLAVES PARA GESTIONAR ÓPTIMAMENTE TU RESTAURANTE

La buena gestión de un restaurante es todo un arte que requiere de competencias, habilidades y algo de intuición.

Estas 6 claves te pueden ayudar a conseguir esta difícil tarea:

1. El producto no lo es todo.

Aunque indispensable, la calidad en la comida y la bebida no es suficiente para conseguir nuevos clientes, ni tampoco para fidelizarlos. También es necesario crear experiencias únicas, ofrecer un servicio excelente y el cuidar de cuestiones como la decoración, el mobiliario y otros detalles como la iluminación o la decoración de los platos.

2. Conseguir el mejor equipo.

En la hostelería, como en cualquier otra actividad, no todo el mundo tiene el mismo nivel. Existen profesionales capaces de dar ese toque diferente y distintivo que permite dar el salto de la calidad a la excelencia. Dentro de la gestión de un restaurante también se incluye la gestión del talento, su detección, desarrollo, incentivación y retención.

3. Controlar los costes.

Desafortunadamente, la obtención de nuevos clientes e incluso la fidelización no depende totalmente de nosotros. Existen cuestiones externas, como la situación macroeconómica, en la que no podemos influir y que puede hacernos perder clientes en un corto espacio de tiempo.

Pero hay algo que sí podemos controlar muy bien: los costes. Es importante calcular muy bien (sin olvidarnos de los gastos indirectos) cuánto nos cuesta cada plato o servicio de nuestro restaurante, para lograr una cierta ganancia en cada uno que nos permita llegar a una rentabilidad general, que es la base de todo negocio.

4. Utilizar las nuevas tecnologías.

Hoy en día existen aplicaciones informáticas de gestión de restaurantes, algunas gratuitas y otras a un coste asequible, fáciles de usar y excelentes para agilizar y optimizar todos los aspectos de un restaurante. Capítulo aparte merece el software de análisis de datos (big data) que nos puede servir para realizar acciones imprescindibles para una buena gestión: hacer previsiones del número de clientes que vamos a tener en una fecha determinada para organizar plantillas y stock, determinar nuestro target, segmentar el mercado y, en definitiva, tomar las decisiones más adecuadas para nuestro establecimiento.

5. Definir estrategias de marketing y publicidad.

Internet y sobre todo las redes sociales, han democratizado las acciones de marketing y publicidad, haciéndolas muy asequibles a pequeños bares o restaurantes que, hasta hace muy poco, no se podían plantear hacer ningún tipo de publicidad. No hay que dejar perder esta oportunidad.

6. Estar atentos a las nuevas tendencias.

Para dedicarse al mundo de la restauración, es muy importante estar al tanto de las preocupaciones sociales, las modas y las propuestas novedosas. Algunas de las más actuales serían:

- La revolución verde. Una creciente preocupación de los clientes de restaurantes por la comida saludable, con un mayor protagonismo de las frutas y verduras y de los productos naturales y de proximidad.
- El monoproducción. Los restaurantes especializados en uno o dos productos están funcionando muy bien en varios países, por lo que puede ser un modelo de servicio y gestión a considerar.
- Experiencia complementaria. Consiste en incluir una cafetería o un restaurante en establecimientos cuya actividad principal no es la comida, como una tienda de ropa o un gimnasio.



4. CUATRO ERRORES A EVITAR (POR DESGRACIA DEMASIADO HABITUALES)



1. Fijarse únicamente en los aspectos tangibles

O dicho de otro modo: no darle la importancia que realmente tienen los factores intangibles.

La mayoría de gestores entienden que la administración de un restaurante implica tener en cuenta muchos gastos, tanto directos (materias primas) como indirectos (sueldos de la plantilla, alquiler del local, posibles reformas). Sin embargo, no acaban de prestarle la debida atención a aspectos como la motivación del personal o el cuidado de la reputación de la marca: son los aspectos intangibles.

La gestión de los recursos humanos tiene que ir mucho más allá de gestionar las nóminas y hace cuadrantes. Aspectos como la motivación constante del personal o el cuidado de su bienestar y seguridad son también fundamentales para la buena marcha de un negocio de hostelería.

Capítulo aparte merece la cuestión de la reputación e imagen de marca, hoy en día muy ligado a la proyección de nuestro local en el mundo digital.

2. Subestimar la importancia de las redes sociales.

Prácticamente todo el mundo tiene al menos un perfil abierto en las redes sociales, muchas personas las usan con asiduidad y los clientes de nuestro restaurante no son, lógicamente, ninguna excepción. Por ese motivo las campañas promocionales en Facebook, Twitter y otras redes o plataformas de Internet suelen funcionar muy bien y debemos hacer uso de ellas.

3. Hacer lo que todo el mundo hace

Existe una tendencia a gestionar todos los restaurantes de forma parecida, ofreciendo productos y servicios de carácter generalista, con el objeto de intentar contentar al máximo número de potenciales clientes posibles. Sin embargo, muchas veces el éxito de un restaurante se encuentra en diferenciarse de los demás, por ejemplo con la especialización en productos o servicios.

4. Dejar escapar los mejores talentos

Los mejores profesionales, como un gran cocinero o un excelente gestor, son los más difíciles de retener, ya que suelen ser personas inquietas que reciben interesantes ofertas de la competencia. Suele ser un error no tratar de retenerlos a través de la incentivación constante y tratando de crear en el restaurante un buen ambiente de trabajo.



5. LA TECNOLOGÍA A TU SERVICIO. EL MEJOR SOFTWARE DE GESTIÓN DE RESTAURANTES

La complejidad de la gestión en hostelería hace necesaria la utilización de herramientas informáticas que permitan una gestión integral de todas las variables para configurar un negocio de hostelería: contabilidad, gestión de stocks, organización de las mesas, reservas y un largo etcétera.

* Los TPV para hostelería

Los TPV son un conjunto integrado de software y hardware con los que se puede hacer prácticamente de todo en lo que a gestión de un restaurante se refiere. Por ejemplo, se pueden

calcular presupuestos a través de un escandallo muy fiable, lo que ayuda a conseguir rentabilidad en nuestro negocio o gestionar el stock, agrupando los alimentos por familias y crear plantillas predefinidas, lo que permite ahorrar mucho tiempo y minimizar los errores.

Algunos TPV son especialmente eficaces e incluyen grandes funcionalidades como el análisis de datos, la generación de informes o la gestión del personal. Ejemplos de empresas proveedoras de este tipo de programas de gestión:

- **Abantime.** Consultora de informática especializada en todo tipo de software de TPV para hostelería. Cuenta con programas específicos para catering, pizzerías, fast foods, cafeterías, discotecas y restaurantes. Con este software es posible optimizar todos los procesos de venta, cobro y cierre de caja, agilizar el trabajo en la cocina con la visualización de los platos pendientes de preparar y servir, aumentar la rotación de las terrazas con un servicio más rápido, gestionar el rendimiento del establecimiento desde el móvil o la tablet y planificar el personal.

- **Hosteltáctil.** Con este software los restauradores pueden tener un completo programa para su TPV sin consumir muchos recursos. Dispone además de una interfaz muy sencilla de utilizar que soporta cuatro idiomas: castellano, catalán, inglés y francés. Facilita el acceso a productos directos para encontrar más fácilmente aquellos que son más demandados por los consumidores del local. Posibilita, además, la gestión de descuentos y ofertas especiales, del stock del almacén, de las mesas y los salones, de las reservas, de los pedidos desde la cocina y todo lo relacionado con la gestión empresarial y los recursos humanos.

* Plataformas on line

Existen plataformas online, como Restaurantes.com o El Tenedor, con opciones gratuitas y automáticas de promoción y gestión de reservas desde páginas web y desde las redes sociales.

* Programas de gestión de reservas

Otro tipo de software básico para la gestión de un restaurante son los programas específicos de gestión de reservas, siendo CoverManager uno de los ejemplos más significativos. Estos programas, muy flexibles y personalizables, permiten no solamente gestionar eficazmente las reservas y centralizarlas con independencia de su origen (webs, redes sociales, teléfono, en persona..), sino que también incluyen funciones como análisis de resultados o seguimiento de clientes.

* Software ERP para hostelería

Las soluciones ERP (Enterprise Resource Planning - Planificación de Recursos Empresariales) permiten la integración de prácticamente todas las operaciones de una empresa, desde la producción a la contabilidad, pasando por la logística o el inventario.

Los software ERP de hostelería, como por ejemplo Galdon, permiten gestionar todas las áreas de un restaurante, bar o cafetería: caja, reservas, stock. Además, incluyen herramientas avanzadas de predicción y análisis de estados contables y necesidades a nivel de logística, así como de gestión de RRHH y documental, entre otras interesantes funcionalidades.

Su potencia y capacidad de integración con sistemas informáticos externos, hacen que este tipo de software sea especialmente útil para la gestión integral de cadenas y franquicias de hostelería.

* Programa de creación de menús

Finalmente, queremos destacar los programas de creación de cartas y menús. Suelen funcionar con plantillas predefinidas que, una vez descargadas, pueden personalizarse con textos e imágenes de nuestros propios platos.

Su gran calidad de diseño y facilidad de uso hace que, en muy poco tiempo, puedas crear cartas impactantes, originales y atrayentes para tu restaurante. Stocklayouts o Canva son dos buenos ejemplos de este tipo de programas.

la Menorquina
Desde 1940