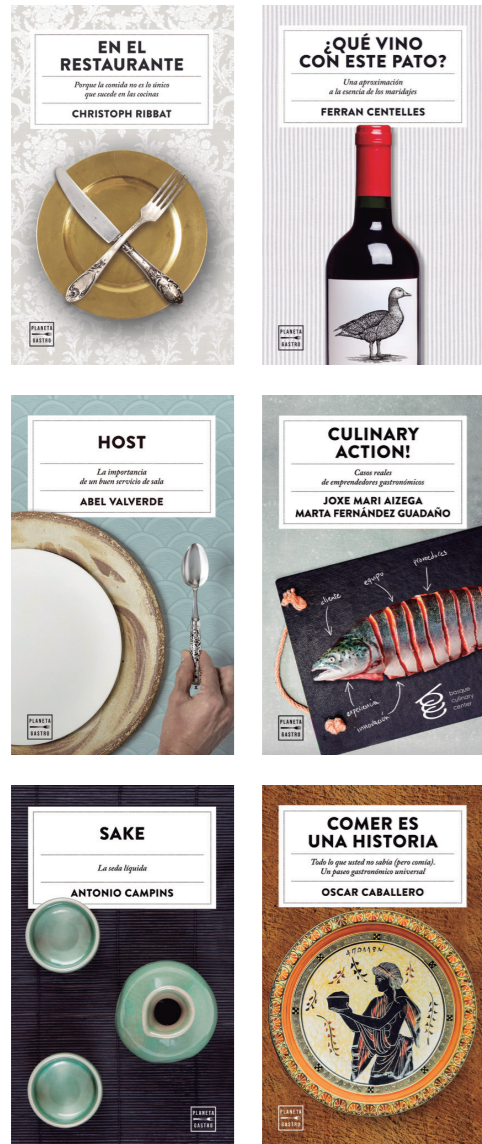


Otros títulos de Planeta Gastro Ensayo



«Faltaba un mapa, como el de la anatomía de un cuerpo humano, para reconocer a simple vista el escenario de las necesidades de gestión en el sector de la restauración y el mapa de conexiones entre ellas. Saber qué es útil, qué herramientas son necesarias, qué información me dan, cuándo y cómo usarla y qué recursos necesito para obtener esa información. Pues ya tenemos ese mapa.»

JUAN CARLOS IGLESIAS

Una herramienta hábil y efectiva que permitirá a cualquier profesional del mundo de la restauración y de la hostelería gestionar adecuadamente un negocio. Esta obra repasa todos los elementos que intervienen directa o indirectamente en el control correcto de pequeñas, medianas y grandes empresas y su óptima gestión. Ofrece un contenido basado en el análisis pormenorizado del negocio, que incluye las distintas ópticas que se deben prever, realizar y planificar durante la actividad para que el resultado sea el previsto, aplicando siempre la estrategia más efectiva. A través de cada uno de los capítulos se muestra qué pasos hay que dar, y analiza en cada momento de vida del negocio, desde la puesta en marcha hasta el análisis final de la rentabilidad de las ventas realizadas, todos los aspectos clave, para hacerlos fácilmente visibles y aplicables para cualquier profesional, y asegurar así el resultado esperado.

PLANETA
GASTRO

PVP 18,95 € 10225409



Editorial Planeta
Diagonal, 662, 08034 Barcelona
www.planetadelibros.com

LA CUENTA, POR FAVOR

PLANETA
GASTRO

DAVID RUBERT

LA CUENTA, POR FAVOR

*La gestión de negocios
de restauración*

DAVID RUBERT



PLANETA
GASTRO



David Rubert es técnico especialista en Administración Hotelera por la Escuela de Hostelería Sant Narcís de Girona y diplomado en Turismo por la Universidad de Barcelona. Es gerente y socio de Persapia Proyectos y Formación SL, empresa especializada en el sector de la hostelería, restauración y gastronomía, dedicada a la realización de proyectos de consultoría y planes de formación que ofrece servicios a compañías nacionales e internacionales, cadenas y grupos de restauración, franquicias y establecimientos independientes. Anteriormente había ocupado cargos de gerencia y dirección en distintas compañías nacionales del sector de la hostelería y la restauración. Colabora con diferentes universidades y escuelas de negocios nacionales en la impartición de ponencias en másteres y postgrados, y es articulista en numerosas publicaciones especializadas del sector. En la actualidad es empresario de diversos negocios de restauración y hostelería.

Imagen de la cubierta: © Xavier Torres Bacchetta
Fotografía del autor: © Esteve Llanes
Diseño de la cubierta: Planeta Arte & Diseño

LA CUENTA, POR FAVOR

**La gestión de negocios
de restauración**

David Rubert



No se permite la reproducción total o parcial de este libro,
ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión
en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico,
mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos,
sin el permiso previo y por escrito del editor.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de
delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com
o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

© del texto: David Rubert, 2018

Primera edición: septiembre 2018

© Editorial Planeta, S. A., 2018

Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

Planeta Gastro es marca registrada por Editorial Planeta, S. A.
www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-08-19427-9

D. L.: B. 14.243-2018

Impresión: Egedsa

Impreso en España – *Printed in Spain*

*A todos mis clientes y equipo de colaboradores,
de los que cada día aprendo.*

*A mi familia, por la paciencia en tantas
horas no dedicadas.*

ÍNDICE

Prólogo, por Juan Carlos Iglesias	II
1. Intenciones	15
2. Vaya por delante	19
3. Negocio de restauración: definición y factores clave	35
3.1 Definición	37
3.2 Sectores de restauración	39
3.3 Factores clave: ¿qué debo conocer para actuar e influenciar en un negocio de restauración?	42
3.4 ¿Existe gestión sin control?	47
4. La estructura de costes en una actividad de restauración	51
4.1 Tipos (partidas) de costes en los negocios de restauración	53
4.2 Enfoque en la lectura e interpretación de los costes	55
4.3 La gran mentira del 33 %	59
4.4 Método de análisis de los costes	61
5. La cuenta de explotación en un negocio de restauración	63
6. El coste de materias primas o consumo	77
6.1 Mapa de creación del <i>food cost</i>	79
6.2 Primer objetivo: identificar las fases de creación del <i>food cost</i> o consumo	81
6.3 Definición de materia prima	87
6.4 Coste de materia prima, margen bruto unitario y desviación	88
7. Gestión de compras y stocks	91
Introducción	93
7.1 Objetivos de la función de compras	94
8. Relación con proveedores	97
Introducción	99
8.1 Selección de proveedores (homologación)	100
8.2 Negociación con proveedores	110

8.3	Racionalización del panel de proveedores	113
8.4	Evaluación de proveedores	115
8.5	El método ABC de proveedores (y productos)	116
9.	Gestión y control de pedidos	127
10.	Inventario y stocks	155
	Introducción	157
10.1	Funciones de un almacén	159
10.2	Control de inventarios	163
10.3	Políticas de stocks	169
11.	Gestión de la producción	189
	Introducción	191
11.1	Diseño de oferta gastronómica	192
11.2	Proceso creativo de diseño de oferta gastronómica	193
11.3	Proceso operativo de diseño de la oferta gastronómica	201
12.	Planificación de Precios de Venta al Público	219
13.	Control y gestión del consumo	261
13.1	Ratios aplicadas a la gestión de consumo	263
13.2	Causas de desviación del <i>food cost</i>	268
14.	Control y gestión económica de costes de personal	293
	Introducción	295
14.1	Indicadores de control de coste de personal	298
14.2	Ratios de gestión de personal	302
15.	Gestión de otros gastos de estructura	311
16.	Análisis de ventas en negocios de restauración	317
	Introducción	319
16.1	Valoración de ventas por el tipo de ingreso obtenido	322
16.2	Valoración de ventas por la tendencia (evolución) y período de análisis	323
16.3	Mix de ventas... ..	326
16.4	La rentabilidad de las ventas	331
17.	Otras ratios e indicadores en la gestión de negocios de restauración	353
	Introducción	355
17.1	Ratios relacionadas con ventas	356
	Conclusiones	371

Prólogo

La restauración clásica está muerta. O moribunda como poco. Estos años de crisis han sido devastadores y han supuesto la aniquilación de casi todas las esperanzas en un futuro ilusoriano y prometedor. ¿Por qué? Porque hemos hundido los precios de venta y nos hemos quedado sin margen. Para llegar al punto muerto, es decir, para no perder dinero, necesitamos llenar los locales en porcentajes desmesurados. Tener el restaurante con un 80 % de ocupación no garantiza, en muchos casos, tener beneficios.

Los costes laborales están desatados, los gastos generales se han disparado. La situación no es halagüeña. Funcionan proyectos con conceptos de ticket medio bajo o de ticket medio muy alto. Funcionan conceptos con cocinas centrales que abaratan costes de producción, nuevos modelos de entrega a domicilio o locales en los que los propietarios subsisten a duras penas y en los que en ocasiones, para lograrlo, hasta llegan a renunciar a un salario digno. La restauración clásica como modelo de negocio está moribunda.

La inestabilidad política, el terrorismo, la *turismofobia*, la explosión de las series televisivas, el exceso de oferta en el sector —aunque más bien es una carencia de demanda—, y el sueldo medio en España, que impide que la gente tenga acceso a los caprichos que hacen que la vida no sea un bucle de hastío, no ayudan a que el panorama sea prometedor.

Ante este aparente escenario de desolación, ¿qué hacemos?

Una sola cosa: gestionar con la precisión de un cirujano manejando un bisturí. Procurarnos de herramientas de gestión que nos proporcionen información inmediata y útil

para tomar decisiones acertadas. Porque disponer de información no te garantiza sobrevivir, pero está garantizado que no teniéndola no lo vas a hacer.

En nuestro grupo contamos con un sistema hipervitaminado de gestión. Probablemente resulte excesivo en la fase en la que estamos, pero lo cierto es que no podemos dejar de probar todo tipo de sistemas, aplicaciones tecnológicas, soluciones informáticas variopintas de análisis, algoritmos lingüísticos, matemáticos, psicológicos... Buscamos la excelencia, la perfección, la inmediatez. Aspiramos a conseguir la información a tiempo real de costes de personal, de materia prima y de gastos generales para así poder tomar decisiones antes de que sea demasiado tarde. Buscamos automatizar las decisiones. Controlar los stocks, los pedidos, perfeccionar las compras buscando mejores precios y mayor eficiencia, mejorar los costes generales auditando a tiempo real las ofertas de las empresas energéticas y de los proveedores digitales y comparando tarifas permanentemente. Estamos en la era, para nuestra desgracia, de los decimales, y esto requiere un control exhaustivo.

Esta estructura paquidérmica está compuesta por departamentos de RRHH, logística y contabilidad, y desde un inicio el crecimiento y la organización ha sido intuitiva, impulsada por la necesidad y el descubrimiento de nuevas posibilidades. Pero no estaba ordenada, faltaba un mapa, como el de la anatomía de un cuerpo humano, y faltaba plasmar, para reconocer a simple vista, el escenario de las necesidades de gestión y el mapa de conexiones entre ellas. Saber qué es útil, qué herramientas son necesarias, qué información me dan, cuándo y cómo usarla y qué recursos necesito para obtener esa información.

Pues ya tenemos ese mapa. La mejor manera de expresar lo acertado de *La cuenta, por favor* y de su utilidad es la enorme sonrisa espontánea de todos aquellos que lo han

leído en nuestro departamento y sus expresiones de satisfacción. Lo han refrendado con entusiasmo y por unanimidad.

Este libro te puede salvar el negocio, o hará que tomes precauciones antes de meterte en él si te reconoces incapaz de seguir sus acertadas instrucciones. En cualquier caso, te protegerá de ti mismo, que ya es mucho. Es un buen consejero y compañero de viaje. Es una guía, una carta a los Reyes Magos, una hoja de ruta aspiracional.

No es necesario implementarlo todo, no te asustes. Empieza con una parte, lo que consideres relevante, y poco a poco irás queriendo seguir todos sus consejos hasta que, hacerlo todo tal y como te recomienda llegue de forma sobrevenida.

Un último consejo: dale vueltas al precio del libro y a de qué manera tal gasto incide en el coste de la inversión de un restaurante. Verás que no comprarlo, aunque solo sea por prudencia y humildad, es una temeridad injustificable.

Juan Carlos Iglesias

CAPÍTULO 1
INTENCIONES

Este libro pretende convertirse en una herramienta hábil, efectiva y moderadamente sencilla que permita gestionar adecuadamente un negocio de restauración a cualquier profesional o a quien se esté planteando serlo.

Está dirigido a profesionales en activo, directivos, propietarios, emprendedores, estudiantes, profesionales autónomos... Su objetivo es servir a todas aquellas personas que hacen de la hostelería su profesión o su método de vida, ya sea por azar o necesidad.

En estas páginas se repasarán todos aquellos elementos que participan directa o indirectamente en el correcto control y óptima gestión de negocios centrados en la elaboración y servicio de alimentos y bebidas ya sean pequeños, medianos o de gran empresa, sin obviar las distintas ópticas que debemos prever, realizar y planificar durante la actividad del negocio para, tras aplicar las estrategias más efectivas, conseguir los mejores resultados.

Todas estas enseñanzas son el fruto tanto de mis años de experiencia como gestor de negocios, así como de las vivencias (propias y ajenas) recabadas como asesor de numerosas empresas y compañías del sector.

Pero en este libro no se ofrecerán datos y cifras de mercado, ni tampoco clasificaciones de negocios de restauración o modelos de éxito actuales que, por su propia naturaleza, queden caducos al poco tiempo. Para esto ya disponemos de numerosas publicaciones periódicas y las fuentes de información habituales.

Tampoco incluye una varita mágica: no por el simple hecho de aplicar sus enseñanzas empezaremos a ganar el dinero que nos debe la historia por el esfuerzo realizado.

¿Para qué nos servirá entonces?

Para extraer la máxima información del negocio, una información que bien analizada y aplicada deberá permitirnos tomar las decisiones oportunas (independientemente que estas sean las que esperáramos aplicar) que nos lleven a tener un establecimiento en mejores condiciones operacionales y económicas.

Así pues, *La cuenta, por favor*, es una guía amena y de fácil lectura que ayudará a cualquier profesional a identificar aquellos aspectos clave en la gestión de su negocio de restauración para, con base en ellos, actuar y conseguir resultados, ya sean estos los esperados o bien los que realmente permita el negocio.

Su aspiración es ser una herramienta sencilla tanto en su comprensión como en su aplicación, de lectura amena, sin frases ni conceptos excesivamente técnicos y alejados del lector y tan difíciles de entender y aplicar que nos hacen perder la fe.

Espero haberlo conseguido.

CAPÍTULO 2
VAYA POR DELANTE

No todos los negocios nacen con la garantía de tener éxito y rentabilidad. Incluso muchos de los que lo consiguen son incapaces de mantenerse con el paso de los años. La necesidad de adaptarse al mercado, al cliente y al producto hace cada vez más necesaria una **mayor capacidad de reacción en la gestión de los negocios**.

Desarrollemos un poco estos factores que acabamos de apuntar:

- **El aumento periódico de establecimientos y propuestas de restauración** generan un exceso de oferta que obliga al reparto de la demanda existente (los clientes), lo que repercute en una reducción de ventas y facturación.
- Este exceso de oferta genera, a su vez, una **elevada competencia en el mercado** que afecta directamente a la política de precios, a los márgenes de los productos vendidos y a la rentabilidad de las empresas.
- **Los clientes cada vez son más exigentes y voraces**, con mayor sensibilidad al precio, con una mayor capacidad para obtener y transmitir información y,

por tanto, para influir en terceros a través del impacto de las redes sociales.

- Por todo esto, el negocio se enfrenta a una **necesidad imperiosa de obtener rentabilidad** para cumplir con los objetivos previstos y recuperar las inversiones realizadas.

Es un hecho, hoy en día los mercados y escenarios cambian cada vez más rápido, y ello obliga a los profesionales que asumen responsabilidades en la gestión de cualquier negocio de restauración a redefinir sus objetivos. Deben:

- Planificar mejor y más eficientemente.
- Evitar cometer errores de estrategia en la planificación de objetivos.
- Definir más adecuadamente las prioridades en la gestión del negocio.
- Aumentar y/o mantener los niveles de facturación y rentabilidad.
- Anticiparse a escenarios deficitarios o negativos para el negocio.

Por todo esto, permíteme que resuma en 8 puntos **los fundamentos esenciales o factores clave en la gestión de negocios** que debe conocer cualquier profesional y que analizaremos más detalladamente a continuación. Son los siguientes:

1. Existen dos tipos de negocios: los que ganan y los que pierden dinero.
2. La planificación en los negocios es lo primero, lo segundo y lo tercero.
3. No todo son las ventas.

4. Debes ser consciente de la estructura de costes del negocio.
5. La rentabilidad está en la suma de las pequeñas acciones de gestión.
6. Tienes que participar en las operaciones del establecimiento.
7. Preocúpate por la tesorería del negocio.
8. No te asustes a la hora de utilizar la tecnología.

1. Existen dos tipos de negocios: los que ganan y los que pierden dinero

En el sector restauración pueden existir diferentes clasificaciones en los modelos de negocio, pero solo hay una que permite la propia existencia del mismo: **los que pierden y los que ganan dinero**.

No es el momento de definir cuáles deben ser los resultados de explotación de cada modelo de establecimiento o cuál será el porcentaje de beneficio óptimo o necesario para recuperar la inversión realizada. Es más importante preocuparse de disponer de la información suficiente sobre el negocio como para conocer qué rentabilidad genera y cuáles son las causas o puntos críticos que impiden un mayor crecimiento o, en el peor de los casos, que generan pérdidas constantes.

Como gestores o responsables de un negocio, área o punto de venta, no estamos obligados a que funcione (aunque este sea el objetivo principal), pero sí tenemos la obligación de conocer la marcha del negocio, las causas o motivos que inciden en su rentabilidad y cuáles deberían ser las estrategias a aplicar o las operaciones a desarrollar para cambiar el rumbo si fuera necesario.