



**Gestión de restaurantes:  
Estrategias empresariales para  
tiempos de crisis**

**Nicolás Ayela**  
Director de APS Hostelería

# ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**
  - Misión, visión y valores de la empresa
    - Concepto de negocio
    - Ubicación
    - Diseño del Local
    - Capitalización
  
- **ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO**
  - Análisis Externo, Amenazas y Oportunidades
  - Análisis Interno, Debilidades y Fortalezas
  - Matriz D.A.F.O.
  - Objetivos
  - Estrategias
  - Planes de Acción
    - Cronograma
    - Control y Evaluación de Resultados

# ANÁLISIS OPERATIVO

- PLAN DE OPERACIONES

- Gerencia

- Organización del personal
- Productividad
- Gestión de crisis
- APPCC
- Comunicación
- Contratación con agentes externos
- Informes estadísticos y de producción
- Control de efectivo
- Legislación vigente
- Servicios técnicos
- Administración interna
- Manual IFTTT

- Sala

- Definición de instalaciones
- Reservas y CRM
- Atención al cliente
- Prestación del servicio
- Venta sugerida
- Facturación y caja

- Cocina

- Definición de instalaciones
- Organización de cocina
- Oferta gastronómica
- Escandallos. Determinación PVP
- Menú Engineering
- Fichas técnicas

- Compras

- Definición de instalaciones
- Producto.
- Proveedores
- Almacén e inventario

# ANÁLISIS OPERATIVO

- **PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO**

- Introducción
- Estudio de Viabilidad
- Balance de Situación
- Cuenta de Explotación
- Ratios
- Presupuestos
- Punto Muerto o Umbral de Rentabilidad
- Control de Ocupación
- Compras como factor de rentabilidad

- **PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

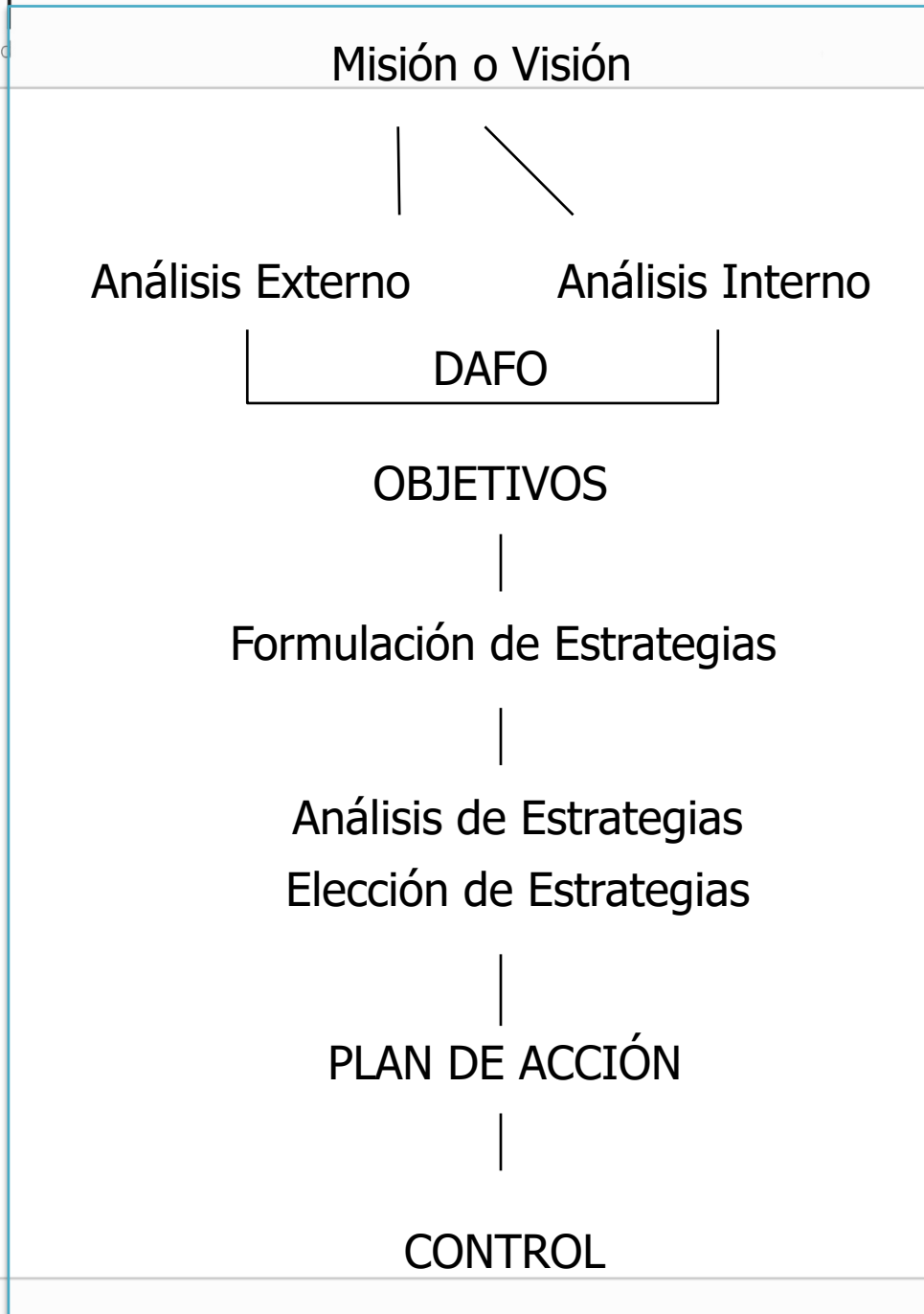
- Introducción y Planificación
- Selección e Integración
- Formación y Desarrollo
- Valoración y Compensación
- Administración de Personal

# ANÁLISIS OPERATIVO

- PLAN DE MARKETING OPERATIVO

- Introducción
- Marketing Online
  - Imagen web y desarrollo
  - Redes Sociales
  - Partners
  - Apoyo
  - Reputación
- Marketing Offline
  - Imagen del local y marca
  - Imagen del personal
  - Diseño de carta
  - Elementos de comunicación interna
  - Presentación de platos
  - Protocolos de actuación
  - Promociones y publicidad

**COMO**



# ¿Cuándo se completa un parámetro?

- Ha sido procedimentado.
- Ha sido consensuado.
- Ha sido auditado.
- Ha sido evaluado.

Lo primero que hay que definir es la Misión o Visión de la empresa.





# ANÁLISIS EXTERNO

Hay que distinguir 2 conceptos:

- Macro-entorno
- Micro-entorno



# ANÁLISIS EXTERNO

## MACRO-ENTORNO

Se tienen en cuenta los aspectos demográficos, culturales, inmigración, etc.

Según Kaplan y Norton son: Entorno Económico, Tecnológico, de Gobierno y Estructura Social.

# ANÁLISIS EXTERNO

## MICRO-ENTORNO

- **Productos Sustitutivos**, se analiza si el producto es fácilmente sustituible o no.
- **Clientes**, hay que analizar si nos interesa tener muchos clientes y pequeños, o pocos clientes y muy grandes.
- **Competidores futuros**, generar barreras de entrada para que a futuro los competidores lo tengan más difícil. Por ejemplo, mediante una patente.
- **Competidores actuales**; se analizan quienes son los competidores actuales, nos interesa que sean los menos posibles y no tener muchas barreras de salida por si las perspectivas no son muy positivas.
- **Proveedores**; analizar la situación que tengo y que situación nos favorece más.

# ANÁLISIS INTERNO

- **Análisis de los rrhh**: experiencia, inquietudes, contactos, proyección, etc.
- **Análisis de la empresa por dentro**: departamento por departamento. Manuales de procedimientos(QUE).
- **Análisis del network o las relaciones profesionales** que tiene la empresa como ente propio.
- **Análisis de las fuentes de información** que disponemos de la empresa. Estas serán:
  - Primarias: si provienen de la investigación; pudiendo a su vez dividirse en cuantitativas (encuestas) o cualitativas (reuniones de grupo, opinión de expertos...)
  - Secundarias: información ya escrita que utilizamos para apoyar nuestras tesis o que utilizamos como propia (estadísticas oficiales de Turismo, etc.)

## **-Análisis de las 4 P's**

# DIAGRAMA DAFO

	<b>ASPECTOS FAVORABLES</b>	<b>ASPECTOS DESFAVORABLES</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

# OBJETIVOS

Responden al QUE tenemos que hacer.

## **Tipos de Objetivos:**

- Cualitativos
- Cuantitativos

Deben ser realizables y cuantificables.

Convertirán debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades.

# ESTRATEGIAS

## Tipos de Estrategias:

Estrategias corporativas: sirven para rectificar, mejorar o modificar conceptos esenciales de la empresa. (Visión o Misión de la empresa).

Estrategias de cartera: tratan el binomio Producto/Mercado. Adecuar el producto a lo que demanda el mercado o generar demanda de tu producto.

# ESTRATEGIAS

## Estrategias funcionales:

### Clases:

- Financieras: compra de activos o de inmovilizados, etc.
- De I+D: de diferenciación, de exclusividad.
- De comunicación: presencia, presencia y presencia, etc.
- De producción: liderazgo en costes, rotación.
- De organización: por calidad de servicio.



### PLAN DE ACCION

Nº	Análisis (Externo o Interno)	Objetivo	Estrategia	Fecha Inicio	Fecha Fin	Responsable	Validación	Coste	Control ok	Evaluación
PA0001										
PA0002										
PA0003										
PA0004										
PA0005										
PA0006										
PA0007										