



OPERACIONES

CLAVE DEL ÉXITO DE UN RESTAURANTE

Imparte:
Arístides Cruz Sanjuán
Consultor de restaurantes
APS Hosteleria
Gastrouni





Pongámonos en contexto

Modelo de negocio complejo:

1. Empresa de producción: La cocina

2. Empresa de servicios: El comedor

AUTOEMPLEO vs EMPRESARIO

Economía de subsistencia

Poco margen de Beneficio

No relaccional, todo transaccional.

No ventas recurrentes

Muchos reyes y poco reino

El restaurante: Difícil equilibrio

La clientela-los trabajadores-la propiedad

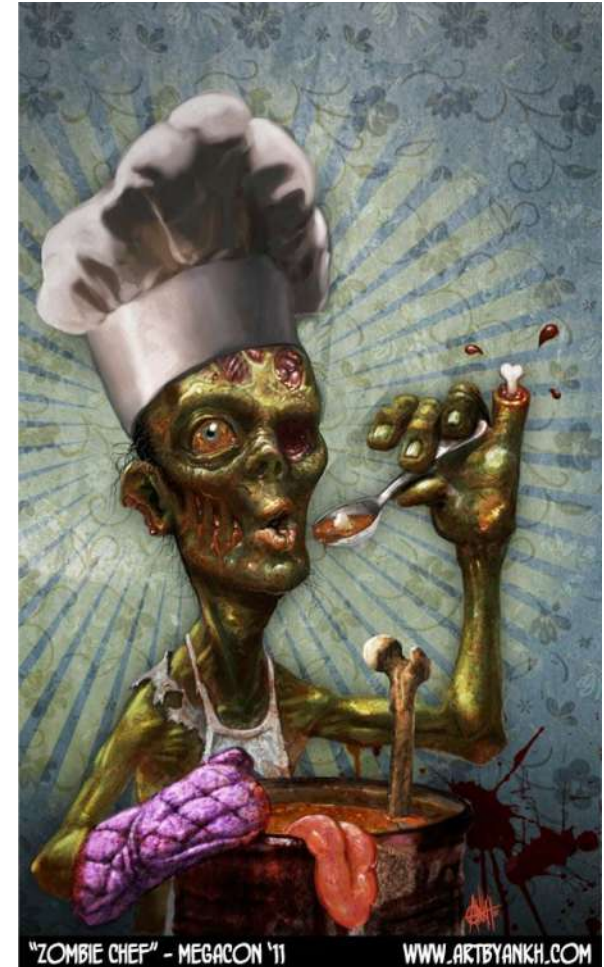


EL RESTAURANTE: LA EMPRESA MÁS DIFÍCIL DEL MUNDO

VALIENTES, LOCOS Y ROMÁNTICOS



**Hay restaurantes
zombis, o fantasmas...
Pensaban que el boca oído
era suficiente...
Trabajan por modas, no por
tendencias.
Se orientan por gurús, no
por analistas
que deberían cerrar o
rediseñar...**



COCINO GENIAL, TENGO UN LOCALAZO Y CONOZCO MUCHA GENTE: PUES TIENES 3 DE 100, UN 97% DE FRACASAR

- SI NO SABES DE GESTIÓN NI DE COCINA = FRACASO SEGURO
- SI SABES DE COCINA, PERO NO DE GESTIÓN = POSIBLE FRACASO
- SI SABES DE GESTIÓN Y NO DE COCINA = DEPENDE
- SI SABES DE GESTIÓN Y DE COCINA = ÉXITO PROBABLE
- SABES DE NEGOCIOS Y TE ASESORAS, AUNQUE NO SEPAS DE GESTIÓN NI DE COCINA = ÉXITO MUY PROBABLE



Muchos restaurantes tienen problemas serios...

Deudas, Dramas familiares...

**Tan sólo 2 de cada 10 Restaurantes
que se montan tienen éxito. Dicho de
otra manera, el 80% de los negocios
FRACASAN.**



**No solo es una cuestión de
marketing y ventas.**

Es necesario gestionar mejor.

**Es necesario tener una planificación
previa**

**ES OBLIGATORIO CONTROLAR AL
100% TUS OPERACIONES**



TIPS

- LA GASOLINA DE NUESTRO COCHE ES LA GESTIÓN
- TENER UNA HOJA DE RUTA CLARA
- MANUALIZARLO TODO
- TENER TIEMPO PARA PENSAR: APORTAR VALOR
- ÁRBOL DEL QUÉ Y ÁRBOL DEL CÓMO

LOS VERDADEROS
CHICOTES



***LO QUE NO SE CONOCE, NO SE PUEDE
CONTAR***

***LO QUE NO SE CUENTA, NO SE PUEDE
MEDIR***

***LO QUE NO SE MIDE, NO SE PUEDE
DIRIGIR***

***LO QUE NO SE DIRIGE, NO SE PUEDE
MEJORAR***

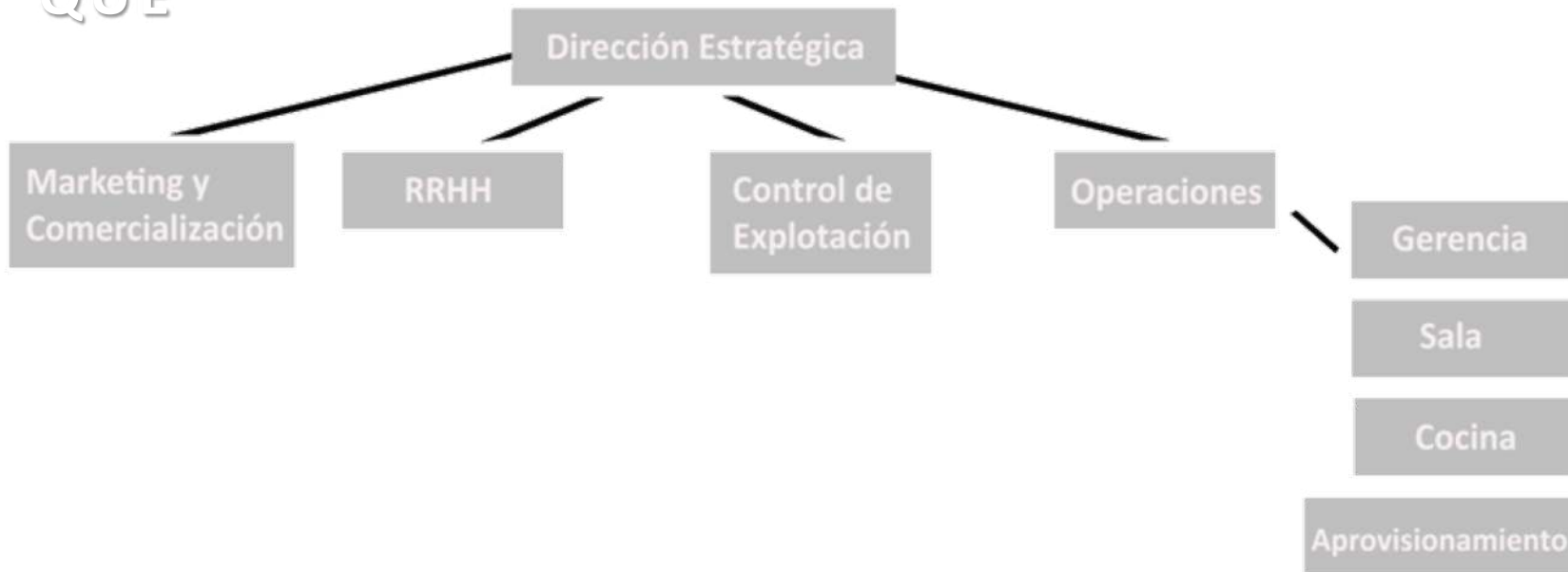
HABLAMOS DE OPERACIONES.

Nuestro árbol del QUÉ





QUE



PLAN DE OPERACIONES

- **GERENCIA**

1. **Organización del personal:** Horarios, Breafing
2. **Productividad:** Ratio de productividad, Mapa de turnos
3. **Gestión de crisis:** Incendios, Robos, accidente laboral, plagas, peleas, quejas....
4. **APPCC:** No solo por cumplimiento, si no por un tema económico. Obligatoriedad.
5. **Comunicación:** Emisor + mensaje + receptor + feedback, Metodología Sandwich
6. **Contratación con agentes externos:** Todo por escrito
7. **Informes estadísticos y de producción:** Reportes de gerencia a dirección, de dirección a gerencia, de gerencia a personal... RATIOS DE CONTROL.
8. **Control de efectivo:** ¿Hace falta estar ahí para el cierre de caja?
9. **Legislación vigente:** las desgracias entran siempre por la puerta que dejamos abierta
10. **Servicios técnicos:** Roturas, mantenimientos...
11. **Administración interna:** ¿Dónde dejáis los albaranes? Reuniones, tema fiscal/laboral...
12. **Manual IFTTT:** Cajón desastre, hojas de prueba hasta ser definitivos. Manual de estilo

PLAN DE OPERACIONES

COCINA

1. **Definición de instalaciones:** Inventario, uso de maquinaria...
2. **Organización de cocina:** La mise en place, el control de pases, el pase...
3. **Oferta gastronómica:** Nunca dependiendo de las personas (superchef) sino de los sistemas y la misión
4. **Escandallos:** Rendimientos, mermas...
5. **Determinación PVP:** Las cosas valen lo que la gente está dispuesta a pagar por ellas. ¿Cuánto vale un corcho?
6. **Menú Engineering:** Popularidad VS Rentabilidad
7. **Fichas técnicas:** Ficha de Elaboración y ficha de servicio

PLAN DE OPERACIONES

- **COMPRAS**

1. **Definición de instalaciones:** Almacenes, orden...
2. **Producto:** Líneas rojas de calidad, del pedido a la recepción de mercancías...
3. **Proveedores:** Selección, Negociación, Financiación.
4. **Almacén e inventario:** Balances – activo, fondo maniobra, Consumos reales C.E, Zona Gris, Control Stock..

PLAN DE OPERACIONES

- **SALA**

1. **Definición de instalaciones:** Organización de sala, Inventario, arquitectura sensorial.
2. **Reservas y CRM:** Libro de reservas, Disponibilidad, base de datos.
3. **Atención al cliente:** Qué tiene que sentir el cliente, Guest experience, Likeable
4. **Prestación del servicio:** ¿Cómo es nuestra danza? Sea cual sea. Mice en place - Wow Moment
5. **Venta sugerida:** Customer Journey Map, momentos, técnicas, tácticas.
6. **Facturación y caja:** Arqueo y cierres de caja, incidencias.

- TENIENDO EL “QUÉ” CLARO TENEMOS NUESTROS **ROJOS** Y **VERDES**.
- LOS ROJOS SON FUGAS DE RENTABILIDAD



A PARTIR DE AHORA TOCA SUFRIR, PERO CON
CONOCIMIENTO DE CAUSA

COMO DIGO EL SABIO:
CONOCIENDO LA CAUSA DE NUESTRO DOLOR, ES DE NECIOS NO PONERSE A
SOLUCIONARLA

*NUESTRA EMPRESA TIENE QUE SER DE 10
Y ESO ES TENER TODO CONTROLADO
SI ENCIMA EL PERSONAL ES BUENO Y
COCINAMOS MUY BIEN
PUES SEREMOS EXCELENTES
PERO NUNCA HAY QUE DEJAR DE SER DE 10*

PASAR DEL CONFORT AL CAMBIO



¿Cómo realizamos el cambio?

1. *Ser muy conscientes de la Crisis. Encender alarmas.*
2. *Definir claramente nuestra Visión.*
3. *Buscar líderes naturales que dirijan el cambio.*
4. *Comunicar constantemente la visión de forma positiva.*
5. *Eliminar los obstáculos, los Tóxicos.*
6. *Empezar a obtener Resultados positivos, de abajo a arriba.*
7. *Aprender de los errores, son oportunidades de mejora.*
8. *Evaluar y manualizar todo. Obligado cumplimiento.*



¿Qué tenemos que hacer?

- Cumplir con los Presupuestos.
- Tapar nuestras fugas de Rentabilidad en Operaciones.
- Velar por el cumplimiento de los planes de acción.

Cada vez que cumplamos un plan de acción taparemos una fuga de rentabilidad y completaremos un parámetro.

¿Qué tenemos que hacer?

- Aumentar ventas recurrentes: Tarjetas fidelización, suscripciones, crédito, etc.
- Diseño operativo del local: Subir PAX (DELIVERY).
- Restaurante Vs Plataforma local para muchas cosas.
- No solo ser diferentes, si no ser radicalmente Sorprendentes.
- Tener masa social, crear opinión, crear comunidad.
- Aprovechar a los Profanáticos.
- No solo vendemos comida, vendemos experiencias.

- ***LA MAYORÍA DE LAS ACCIONES QUE DESARROLLEMOS NO FUNCIONARÁN, PERO LAS POCAS QUE FUNCIONEN, DARÁN UNOS RESULTADOS BUENÍSIMOS NO DEJAR NUNCA DE BUSCAR Y DE PROBAR COSAS.***
- **NO ESTAMOS LOCOS, TRABAJAMOS POR SOLUCIONES NO POR RAZONES.**

	SITUACION INI.
MERCADO OBJETIVO	300000
TASA DE COVERSION	5%
Nº CLIENTES	15000
Nº TRANSACCIONES/AÑO	1,5
TICKET MEDIO	17 €
VENTAS	382.500 €
MARGEN	7%
BENEFICIOS.	26.775 €

	SITUACION INI.	SITUACION FINAL	
MERCADO OBJETIVO	300000	300000	NUESTROS POSIBLES CLIENTES EN NUESTRA ZONA DE INFLUENCIA
TASA DE COVERSION	5%	7%	QUE % DE TODOS LOS POSIBLES CLIENTES VIENEN A NUESTRO RESTAURANTE. SE AUMENTA CON ACCIONES DE MARKETING
Nº CLIENTES	15000	21000	
Nº TRANSACCIONES/AÑO	1,5	2	CUANTAS VECES VIENE ESE CLIENTE A NUESTRO LOCAL, SE AUMENTA MEJORANDO EL SERVICIO (TRATO) Y LA IMAGEN DEL LOCAL
TICKET MEDIO	17 €	19 €	CUANTO SE GASTA CADA CLIENTE DE MEDIA. SE AUMENTA CON VENTA SUGERIDA.
VENTAS	382.500 €	798.000 €	
MARGEN	7%	12%	SE AUMENTA MEJORANDO LA GESTION
BENEFICIOS.	26.775 €	95.760 €	
	MEJORA	68.985 €	
		257,65%	



-3% Compras

-3% Coste personal

+ 3% Ventas

=

x 3 el resultado operativo.

DAFO OPERACIONES





BE WAITER MY FRIEND



NOS VEMOS PRONTO EN LOS BARES

MUCHAS GRACIAS