La rentabilidad gastronómica

La rentabilidad gastronómica

Nace, crece y se mantiene en las cocinas

Autora
Otilia Kusmin

UGERMAN EDITOR
Ciencia & Técnica
Desde 1969 junto al libro

Kusmin, Otilia
La rentabilidad gastronómica : nace, crece y se mantiene en las cocinas / Otilia Kusmin.- 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ugerman Editor ; Otilia Kusmin, 2020.
132 p. ; 23 x 15 cm. - (Hotelería, gastronomía y turismo)

ISBN 978-987-9468-78-4

1. Gastronomía. 2. Negocios. I. Título.

CDD 641.013

Diseño de tapa: D.G. Pablo Ugerman - www.ugrdesign.com.ar
Armado y diseño interior: Lorena Blanco, e-mail: lorenamsblanco@gmail.com
Corrección: Cecilia Borio, e-mail: ceciliaborio@gmail.com
Coordinación editorial: Mirtha Bareiro, e-mail: mirthatbareiro@gmail.com

© 2020, by Lic. Otilia Kusmin y UGERMAN EDITOR
Ituzaingó 1151 - P.B. Oficina 8
(1272) Capital Federal
Buenos Aires - Argentina
Telefax (011) 4362-2107
Whatsapp +54 9 11 6909 1499
www. ugermaneditor.com.ar
jcugerman@yahoo.com.ar
info@ugermaneditor.com.ar
Skype: ugermaneditor

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

ISBN 78-987-9468-78-4

Reservados todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial.

IMPRESO EN ARGENTINA
PRINTED IN ARGENTINA

Prólogo

Generar la rentabilidad gastronómica y mantenerla debiera ser el objetivo primero de la gestión y administración de un restaurante. Si no se consigue o no se mantiene, es imposible lograr otros objetivos dentro de la operación. Simplemente, no quedará margen suficiente para poder reinvertir, recrearse continuamente y avanzar en un mercado altamente competitivo, compuesto por una gran cantidad y diversidad de ofertas de los locales que nos rodean.

La carta debiera ser un tiro de proximidad exacto a las necesidades del mercado. Esto que parece tan lógico no siempre lo es. Muchos emprendedores construyen ideas desvinculadas del real deseo de los potenciales clientes que los rodean. Un chef joven me insistía en abrir un *Food Truck* con papas rellenas al estilo centroeuropeo y también neoyorquino, sin tener en cuenta que la papa en Argentina, dejando de lado la tortilla heredada, se reserva mayoritariamente para guarnición y de ninguna manera apetece como un plato central o único. Por suerte, una compulsa artesanal, en la zona a instalarse, le confirmó mi parecer.

El manual de recetas estándar es fundamental, con todos los ítems que analizaremos. Esto nos llevará al **costo estándar** de la producción

mensual, para compararlo al final del mes con el **costo real** que terminó totalizando esa misma producción.

La diferencia entre los dos valores se debe a errores de cocina, de planificación, de compra, de elaboración, de conducta y de supervisión. De esto tratan estas páginas, de llevar la operación de nuestro restaurante a números positivos, o sea, a la rentabilidad deseada, analizando todos los pasos —desde la definición de la carta hasta la puesta en plato—, incluyendo todos los procesos de gestión —que colaboran o amenazan la rentabilidad— e incorporando también la estructura y las instalaciones adecuadas, que acompañen y ayuden a cumplir todos nuestros objetivos.

Manos a la obra y bienvenidos.

Lic. Otilia Kusmin
Asesora y docente gastronómica

Índice

Prólogo 7

Capítulo I - Diseño de un menú rentable **11**
Análisis del mercado 13
Excepciones a la rentabilidad 13
Las atenciones comerciales 14
Alimentos & Bebidas. Control especial 14
Restobar: un formato actual y rentable 15

Capítulo II - Instalaciones **19**
Equipamiento de acuerdo con la carta definida 20
Área de preelaboración de los productos 23
Sistema de normalización de equipos 26

Capítulo III - Manual de costos. Definición de precios y planificación de tareas **27**
Detalle de la planilla de producto final y de producto preelaborado ... 28
Carga de las planillas de costos: proceso, pasos y relevamiento 31
Costo estándar y costo real 32
Contribución marginal (CM) 34
La *mise en place* 36
Informes de tareas o de *mise en place* a realizar 37

Capítulo IV - Las compras **43**
Manual de compras 46
Mercados de concentración 60
Cuidado del insumo en la elaboración 63

Capítulo V - Organización dentro del establecimiento **71**
Personal de cocina y de atención al cliente 71

Diferencia conceptual entre línea y el *staff* de asesores 73
Funciones básicas en un servicio gastronómico 73
Selección de personal 77

Capítulo VI - Servicios que potencian y aumentan la facturación 81
El *delivery* 81
Barra dinámica, funcional y atenta 84
Capacitación y auditoría 88

Capítulo VII - Catering 91
Catering industrial 97
Catering social e institucional 103
Servicio de viandas 109
Fresh market 110

Capítulo VIII - Cuando los números no cierran 113

Capítulo IX - La calidad: columna vertebral de la rentabilidad 119
Norma IRAM - SECTUR 42800 / 2008: sus principios 119

Capítulo X- Hoteles verdes, sustentables y ecológicos 123
Marketing verde: sus principios 126

Epílogo 129

Bibliografía 131

Capítulo I

Diseño de un menú rentable

Un concepto que he desarrollado en los años de docencia y de asesoramiento gastronómico es el de **alta cocina comercial**. Es decir, un diseño de menú que contemple el binomio **nivel de ganancias y alta calidad.** La calidad no necesariamente incluye elementos costosos, sino bien elegidos, como veremos en este apartado, y orientados fundamentalmente a valores estéticos y de calidad nutricional.

Obtener **rentabilidad,** como ya mencionamos, es fundamental para permitir que evolucione nuestro negocio, ya que posibilitará la renovación de opciones, la contratación de personal profesional, la recapacitación y el rediseño de menús, para optimizar la oferta permanentemente. Además facilita generar los controles que no permitan la fuga de rentabilidad.

Definir bien a quién va dirigido nuestro proyecto y, por lo tanto, nuestro menú

Como ya enunciamos, muchas veces se construye un proyecto absolutamente divorciado del deseo del mercado que nos rodea. ¡Gran error! Como regla general, hay que dejar de lado todo gusto personal, al momento de elegir la comida que ofreceremos.

Un cliente, dueño de una importante empresa de catering social e institucional, no dejaba entrar a la esposa a la cocina, porque siempre que enseñaba una preparación volvían los platos sin terminar de consumir. Ocurre muy a menudo que la preferencia personal no concuerda en absoluto con el interés general. Y esto hay que cuidarlo y tenerlo siempre en cuenta a la hora de definir una oferta que sea popular, en el mejor sentido de la palabra: que le guste a la mayoría del entorno posible y no necesariamente al grupo íntimo de los socios, con quienes se puede coincidir o no.

También ocurre, muchas veces, que un grupo de chefs jóvenes, estudiantes o ya recibidos, abren un proyecto innovador sin estudiar el mercado, aunque sea en forma artesanal, recorriendo el barrio, viendo las ofertas que los rodean y evaluando qué segmento de la competencia llena sus mesas y cuáles permanecen sin demanda suficiente.

Una clienta, alumna y seguidora, tuvo varios años un restaurante en un local propio, en una de las esquinas más importantes de Palermo. Era un *restó* temático de una región de Italia, una cocina heredada y magnífica, que recibió las mejores críticas de la prensa especializada. Sin embargo, los números no daban y, con gran tristeza de un grupo de asiduos gourmets, el *restó* cerró y hoy se alquila a una prestigiosa cadena de locales temáticos.

Este relato nos remite a una ley básica del mercado gastronómico: lo demandado debe coincidir con la oferta existente.

Debemos tener siempre en cuenta que el proyecto debe ser un **producto comercial.** Primeramente hay que hacer un estudio de mercado, aunque sea artesanal y de pura observación, como ya he mencionado. Además, debemos contar con un **plan de negocios** que tenga en cuenta los gastos de los primeros doce meses: impuestos, proveedores, alquileres, servicios, sueldos y cargas sociales directas e indirectas, mantenimiento, insumos, etcétera. Observar los movimientos en la planilla cada mes, las facturaciones, seguramente permitirá llegar, a los pocos meses, al punto de equilibrio y, a partir del primer semestre, comenzará a amortizar poco a poco los gastos, para estar orientados y así llegar, en un futuro cercano, a recuperar la inversión.

A quienes les interese profundizar estos conceptos, los invito a leer mi *e-book* ***Claves para gestionar un restaurante exitoso.***

Análisis del mercado



Restó Dionisio (Colón, Entre Ríos, Argentina) - Línea de calor

Ya hemos visto cómo nuestra oferta debe coincidir con el mercado que nos demanda. Lo ideal sería hacer un estudio de mercado profesional, pero suele ser bastante oneroso y no siempre se puede contratar uno. De todos modos, podemos observar la competencia y la clientela que nos rodea, tratando de ser muy objetivos en el análisis, como dijimos, dejando de lado los gustos personales y recorriendo bien la zona. Desde ya, no para hacer lo mismo, sino -dentro de la misma gama de precios y teniendo en cuenta el tipo de productos demandados- intentar hacer una oferta novedosa y diferente.

Excepciones a la rentabilidad

Hablamos de la importancia de que nuestro proyecto esté orientado a la rentabilidad; sin embargo, hay unas pocas excepciones que es bueno conocer. Son los llamados *Power Restaurantes*, que persiguen otras finalidades: promocionales, posicionales, entre otras. Las bodegas, los laboratorios y los equipos de fútbol suelen tener restaurantes para sus atenciones comerciales. Algunos no duran mucho tiempo, pero siempre han existido y, si bien no suelen tener utilidad, cumplen los objetivos comerciales que persiguen.