

CURSO DE GESTIÓN DE RESTAURANTES



Módulo 2

Lección 5

**Gestión de nuestro establecimiento.
Control sobre todas las áreas:
escandallos, fichas técnicas,
ingeniería del menú**

www.chefejecutivo.com

Módulo 2. Lección 5

GESTIÓN DE NUESTRO ESTABLECIMIENTO. CONTROL SOBRE TODAS LAS ÁREAS: ESCANDALLOS, FICHAS TÉCNICAS, INGENIERÍA DEL MENÚ

No tener un control sobre todos los aspectos de nuestro local nos conduce a dos situaciones: la primera y menos grave, no sacar toda la rentabilidad que deberíamos; la segunda, el cierre del negocio.

Me encuentro con un problema general de suma importancia en los establecimientos que visito, y es la falta de gestión y evaluación del propietario en todos los aspectos del local. Y digo todos porque no gestionar algún apartado nos conduce a dejarlo en manos de terceros. ¿Por qué gestiono el pago de nóminas y proveedores, y sin embargo no tengo un control sobre el precio al que compro los productos, si han sufrido alguna subida, o si le estoy sacando todo el rendimiento posible a la materia prima?, ¿se está desaprovechando el producto o me están robando? Tan importante es una cosa como la otra ya que hablamos de lo mismo: ¡dinero! ¿Te suena de algo lo que estoy escribiendo? Hay negocios que me he encontrado que se gestionan por intuición, y no hablo de unos pocos.

Te dicen que tienen escandallos hechos, y cuando los revisas hacen aguas por todas partes. Los pesos son aproximados, los márgenes no son exactos, y claro está no viene acompañado de una ficha técnica.

Muchos establecimientos no tienen un sistema de trabajo creado en base al servicio que ofrece. Me encuentro que el propietario por norma da por hecho aspectos que tienen que ser hablados, dirigidos. No se debe dar por hecho el trabajo que tienen que realizar los empleados; éstos necesitan de una guía y unas directrices que les guíen en su trabajo (ver punto anterior Manual de operaciones), si nos les ofrecemos las herramientas necesarias a los empleados difícilmente pueden dirigirse y trabajar por los objetivos a conseguir. Y sin aplicar estas cuestiones básicas, ¡¡pretendemos que nos vaya bien!!

Estos aspectos de mala gestión y muchos otros nos llevan a otras consecuencias.

1. ¿Cómo puedo saber lo que tengo que vender si desconozco el margen bruto de aquello que vendo?

2. Si desconozco el margen bruto, ¿cómo puedo evaluar el impacto de mis productos sobre el público?
3. ¿Son rentables o populares los platos que vendo? ¿Por qué tengo unos platos y otros no? ¿Saco el máximo rendimiento a mi pico de facturación?
4. Otra frase muy socorrida y general que suelo escuchar es “no pierdo producto, las sobras de la comida las doy de aperitivo”. Debemos recordar que el aperitivo por lo general es algo que “regalamos”, por lo tanto, aquello que no hemos vendido en la comida lo hemos dejado de ingresar.
5. ¿Tenemos una carta acorde a nuestro público, espacio, cocina, empleados, rápida y operativa?
6. ¿Evaluamos asiduamente el impacto de todos los elementos de nuestro local sobre las ventas y su público? Platos, servicio, fidelización, satisfacción, personal, compras, etc.
7. ¿Tengo control sobre el stockaje? ¿He realizado algún inventario?



1. Delegar. Cómo hacerlo y encargarnos de todas las tareas imprescindibles de gestión

Si a estas alturas aún no has caído en que tienes que aprender a delegar, te lo voy a contar. Tenemos que ser conscientes de que somos los dueños de un negocio y, como toda empresa, una sola persona no puede encargarse de todo, así que es aconsejable que te encargues de aquellas cuestiones que son los pilares y soportes de tu negocio, en resumen: la gestión-números-cuentas. ¿Divertido? No, es lo más aburrido sí, pero

también lo más importante, puesto que sin una cuenta de resultados positiva del negocio nos veríamos obligados a cerrar.

En muchos casos cuando me llaman de un establecimiento y abordamos las obligaciones diarias que se ha impuesto el propietario, los números resultan ser que no son prioritarios. Se tiende a pensar que los números son cosas del gestor, y es un punto de vista tan erróneo como creer o pretender que el local funcione correctamente sin nuestra presencia.

Observo las tareas que los propietarios realizan a diario: reciben la mercancía, sirven al cliente o tienen turnos de barra, van a hacer las compras, algunos cocinan o tienen turnos de cocina, elaboran la carta,... pero cuando les hablas de números te responden que conocen los ingresos diarios de la caja. Entiendo que un propietario que cubre turnos de barra, compra y hace más funciones, difícilmente tiene ganas al acabar el día de ponerse con las cuentas, y es algo que va lastrando día tras día, así que tendrá que priorizar y aprender a delegar en otras personas esas funciones y comenzar a trabajar en aquellas en las que sólo él puede y debe realizar o conocer, esto es, las cuentas y los números en sus distintas partidas.

En un negocio de hostelería, cuando hablamos de números no nos referimos simplemente al dinero que ingresamos o gastamos. Engloba desde las compras (con las subidas y bajadas del género, diferentes precios y calidad de los proveedores, aprovechamiento del género) hasta la realización de la ingeniería del menú mensual, mirar las opciones de expandirnos o abrir otras vías de financiación, evaluar flujos de público, realizar nuestra cuenta de resultados mensual, etc.

Son muchas las cuestiones que se deben cubrir a diario y, o las hacemos nosotros o contratamos para que nos las hagan o nos enseñen a hacerlas, pero es necesario que se realicen y por lo tanto tenemos que aprender a delegar tareas en los empleados y, si nos comprometemos a llevarlas a cabo, cumplir con la obligación que nos hemos impuesto. Una manera de quedarnos más tranquilos a la hora de delegar funciones puede consistir en organizar nuestras tareas y las de los demás en tablas de procedimientos de servicios (tabla adjunta en el apartado de personal). De esta manera todo el mundo sabrá que tareas tiene que hacer en cada momento, qué tareas deben cubrir, cuestiones que no pueden quedarse sin hacer, etc. Podemos supervisar regularmente esas tablas y ver si se han cubierto todos los aspectos necesarios para el buen funcionamiento del local, incluidas nuestras obligaciones.

2. ¿Tu negocio te absorbe todo el tiempo y no obtienes la rentabilidad deseada? Cómo frenar esta situación

La mayoría de los propietarios encuentran dificultades para abandonar su negocio unas horas y además con la tranquilidad de que todo funcionará como si estuvieran ellos en él. Es difícil ver al propietario que se tome un día libre completo, que desconecte totalmente del día a día del negocio sin ocuparse de alguna gestión. Y, aunque seamos propietarios, no debemos olvidar que somos humanos y necesitamos un descanso.

Si no encontramos una persona de nuestra confianza nos vemos sujetos al local sin posibilidad de ausentarnos de manera tranquila. ¿Qué nos produce esa intranquilidad? La intranquilidad se produce por tres cuestiones:

Con los empleados no se procede de la manera que considero correcta para el día a día de mi negocio, los empleados no asumen su responsabilidad y competencias. La segunda opción sería cuando me ausento de mi negocio, el cliente no recibe el mismo trato y mis empleados bajan la guardia. La tercera cuestión son las compras, el control sobre lo que se compra y consume en el local. Todas las cuestiones tienen solución.

La solución a la primera cuestión consistiría en ofrecer las herramientas necesarias a los trabajadores a través de un manual de operaciones que marque la senda de trabajo que queremos llevar. Es importante saber atribuir responsabilidad y gratificar esa responsabilidad a la persona correcta. Cada empleado debe saber qué hacer en cada momento y a quién dirigirse en distintas situaciones. Además, debe conocer perfectamente y encontrarse integrado en la dinámica de trabajo del establecimiento.

La segunda cuestión de que los clientes no reciban el mismo trato en nuestra ausencia, podemos abordarla con la figura del cliente fantasma. Contratar los servicios de un profesional que se haga pasar por cliente y evalúe a nuestros empleados en diversas situaciones sin nuestra presencia. Este proceso no es necesario llevarlo a cabo continuamente, sino de manera más continua cuando implantemos los procedimientos de servicio para observar que se han implantado y entendido correctamente y funcionan como se esperaba. Más adelante esta figura nos tendría que servir de mera supervisión.

Para la tercera cuestión, podemos solucionarla con el control en las compras de los productos de mayor peso económico. Si en los escandallos aparece que el peso de una ración de hamburguesa son 200 gramos y he vendido 10 hamburguesas, he tenido

que comprar 2 kg para esas hamburguesas. Si en lugar de haber comprado 2 kg, al comprobar las facturas de la carne aparece que he comprado 2,500 kg, tengo medio kilo que he comprado y no aparece por ninguna parte. Para esta operación como para otras es necesario contar con escandallos precisos.

3. Escandallos. Cómo hacer un escandallo

Saber hacer escandallos es una tarea fundamental para un jefe de cocina. Es importante que la implemente el propietario, y vital para un negocio por la razón evidente de saber lo que cuesta su producto y cuánto margen gana con él. Debemos saber de forma exacta cuánto nos cuestan los ingredientes para ponerles un precio de venta y no hacernos una idea aproximada del precio que nos cuesta cada producto y a lo que podemos vender el plato. Poner un precio a un producto sin conocer su coste real nos llevaría a una mala programación de compras y resultados del negocio. A continuación mostraré una tabla básica de un escandallo. También hay programas y otras tablas de mayor sofisticación a la hora de elaborar escandallos. El conocimiento y perfeccionamiento de la materia nos llevará a elaborar nuestro propio método de trabajo. Por ejemplo, introducir el gasto de agua, luz u otros complementos que repercutan en la elaboración o queramos incluir ya que los consideremos necesarios.

1. La primera fila queda reservada para mencionar el plato, en nuestro ejemplo hamburguesa.
2. En la segunda fila anotaremos aquellas notas que creamos necesarias tener en consideración. Por ejemplo si es un entrante, primer plato, segundo o postre. O si resulta ser un plato de alguna temporada concreta.
3. RACIONES. Anotaremos el número de raciones que estamos escandallando. Podemos hacer el escandallo de una solo receta o más cantidades, en este último caso bastaría con hacer una simple división para extraer el escandallo de una sola receta.
4. PRODUCTOS. Anotaremos los nombres de los ingredientes de la receta.
5. UDS. Unidades. En este caso anotaremos las unidades de los productos que vayamos a usar. Por ejemplo, si fuéramos a usar un huevo no es necesario anotarlo en la columna por su peso, sino que lo anotaríamos en la columna de unidades.
6. KGRS. Kilogramos. Pondremos el peso en kilogramos del producto que vayamos a usar en la receta, peso bruto sin ser manipulado.
7. LITROS. En el caso de que usemos en la receta productos líquidos lo mencionaremos en este apartado.

8. COSTE UNITARIO (PRECIO). Anotaremos el precio del kilo, litro o unidad del producto que escandallamos.
9. COSTE TOTAL. El coste total se refiere al coste de los ingredientes que estamos usando en la receta. Tendremos que multiplicar el precio del producto(8) por la cantidad que usemos en la receta sin ceros, en este caso 200 gr solomillo(6) y dividir entre 1000.
10. COSTE POR PERSONA. El coste de los productos que usamos para una receta por persona.
11. SUMAS. Tan sencillo como sumar todas las cantidades de la parte superior de cada columna.
12. MERMA. Partes de un producto que se descartan para la elaboración de un plato. Las mermas debemos intentar hacerlas útiles, lo que significa aprovechar para otro plato (peso neto/peso bruto x 100 *%merma).

Parte inferior (RESUMEN):

13. COSTE POR PERSONA. Anotamos la cantidad de la suma de la columna coste por persona.
14. COEFICIENTE. Es el multiplicador estándar que multiplicamos por el coste por persona. Se suele multiplicar por tres, que es un indicativo estándar de gasto y ganancia. Aunque podemos multiplicarlo por lo que consideremos oportuno, se recomienda no bajar de tres.
15. PRECIO TEÓRICO SIN IVA. Es el resultado de multiplicar el coste por persona de la receta por el coeficiente, en nuestro caso tres.
16. PRECIO TEÓRICO CON IVA. Aplicamos al precio teórico sin IVA su IVA correspondiente.
17. PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO. Es el precio total que tiene nuestro producto para el público.
18. MARGEN BRUTO. Es el resultado de restar el precio por persona al precio de venta al público (17).
19. PESO POR PERSONA. Suma de las cantidades que hemos usado para la receta y que aparecen en el cuadro de sumas.

Tabla. Escandallo

NOMBRE DEL PLATO									
HAMBURGUESA									
ANOTACIONES									
RACIONES (3)	1	UDS(5)	KGRS(6)	LITROS(7)	COSTE(8)	COSTE(9)	COSTE(10)	MERMA(12)	
PRODUCTOS (4)					UNITARIO	TOTAL	X PAX	%	PESO
Carne picada			0,200		7,90	1,58	1,58		
Pan					0,62	0,62	0,62		
Brie			0,023		8,42	0,19	0,19		
Mezclum			0,024		1,30	0,03	0,03		
SUMAS(11)			0,327		18,24	2,42	2,42		
RESUMEN	CONCEPTO								
Coste por persona (13)	2,42								
coeficiente (14)	3								
precio teórico sin IVA(15)	7,26								
precio teórico con IVA(16)	7,9								
precio venta al público(17)	10								
Margen bruto peso por persona	7,58/0, 327								

4. Fichas técnicas. Cómo hacer una ficha técnica

Las fichas técnicas sirven principalmente para hacer el registro de un plato. En una ficha técnica podemos incluir cualquier aspecto que consideremos reseñable. La labor de estas fichas es de vital importancia en una cocina por varias razones: disponemos de la explicación y técnicas de cocinado de la receta, lo que nos permite realizar la receta de la misma manera sea quien sea la persona que la elabora, las cantidades vienen anotadas y sólo hay que seguir las indicaciones, podemos llevar un control por estaciones del año, anotar a qué partida (frío, caliente, etc.) corresponde su elaboración, control sanitario, propiedades nutritivas, temperatura, y todo aspecto necesario en nuestra cocina.

Éste sería un ejemplo de una ficha técnica.

Tabla. Ficha técnica

<p>NOMBRE Dados de solomillo de buey salteado</p> <p>AÑO 2014</p> <p>FAMILIA Carnes</p> <p>TEMPERATURA Caliente</p> <p>TEMPORADA Todo el año</p> <p>RACIONES 1</p> <p>INGREDIENTES 200 gr de solomillo (8 dados), 2 espárragos verdes, ½ cebolleta, 2 ajetes finos, 3 segundos de Ron, sal escamas, mermelada de tomate.</p> <p>ELABORACIÓN Salteamos el solomillo cuando se encuentre la sartén bien caliente, dejamos hacer hasta que el solomillo se dore por su parte exterior, añadimos las verduras, dejamos por espacio de un minuto que se hagan y añadimos el ron y flambeamos. Dejamos que se evapore el ron y servimos. En el caso de querer la carne menos hecha nada más añadir el solomillo echamos también las verduras y cocinamos todo junto.</p> <p>PRESENTACIÓN Hacemos una lágrima con una cuchara de mermelada de tomate, y en un lateral del plato presentamos el solomillo junto a las verduras.</p>

5. Rentabilidad de los platos. Cómo obtener el margen de cada plato, elaborar su ficha y obtener las ganancias mensuales de cada plato

El margen contributivo de un plato consiste en obtener el margen neto de ganancias de cada uno de nuestros platos. Hallamos el margen neto una vez tengamos hechos los escandallos y sabiendo el precio al que vamos a vender el producto con IVA incluido. La operación resulta muy sencilla ya que consiste en restar al precio de venta del plato los costes de los ingredientes; la diferencia son las ganancias netas que obtenemos de ese plato. Para la gestión de un negocio la obtención y posterior análisis de estos datos resultan de vital importancia. Sobre todo a la hora de tomar decisiones como qué platos nos interesan que sean los más vendidos por su mayor margen neto respecto a otros platos, cuáles son aquellos que deberíamos retirar de la carta o qué ganancias mensuales hemos obtenido con ese plato.

Otro punto que puede ayudarnos al elaborar estas “fichas” es visualizar los datos, tenerlos frente a nosotros de una manera ordenada y clara. Tenemos que tomar decisiones acertadas y qué mejor manera de hacerlo que limpiando la información que nos sobre y obteniendo aquella que nos afecta directamente.

A continuación mostraré una ficha tipo de margen contributivo. Primero enunciamos el nombre del producto. Más abajo colocamos el precio de venta al público. A continuación el coste de la receta que extraemos del escandallo, al igual que la guarnición. Y por último restamos del precio de venta al público al coste de elaboración de los productos de la receta. Obtenemos el margen neto de ese plato.

HAMBURGUESA

Precio de venta: 10

Coste de la receta: 1,58

Guarnición: pan, brie, mezclum: 0,84

Coste total: 2,42

Margen contributivo: 7,58

Cálculos para la obtención de las ganancias netas mensuales que hemos obtenido con la venta de este plato. Una vez que tenemos el margen contributivo del plato sacaremos la rentabilidad de ese plato al total del mes.

Multiplicamos el margen contributivo del plato por el número de platos que hemos

vendido de ese producto.

$7,58 \times 80$ (platos vendidos en el mes)= 606,4€

606,4 € es el aporte final de beneficio de este plato a los resultados finales de la carta del mes. Este resultado es de suma importancia a la hora de los distintos análisis que determinarán si es rentable continuar con ese plato, si es necesario cambiarlo, si su operativa compensa por el trabajo que cuesta elaborarlo y su posterior beneficio nos es rentable continuar con el o por el contrario nos resulta mejor retirarlo.

6. La ingeniería del menú. Cómo hacer nuestra ingeniería del menú

En este punto analizaremos si un plato tiene una rentabilidad óptima respecto a los distintos platos de su familia y cuál es su índice de popularidad respecto a otros platos de su misma familia (estrella, interrogante, vaca, perro, pulga).

Una vez que tenemos los escandallos y márgenes contributivos hechos usaremos esos datos para analizar si esos mismos platos dentro de su categoría o familia (entrantes, carnes, pescados) son rentables y tienen la suficiente venta para mantenerse en la carta, o si por el contrario es necesario cambiarlos por otros. Todos estos datos que obtenemos al hacer estas operaciones tienen un valor muy importante de análisis para conocer al cliente que acude a nuestro local y si nuestra gestión está siendo la correcta. Además, en la carta la rotación de platos es muy importante, y añadir o eliminar platos sin una evaluación exhaustiva de los mismos no es nada recomendable.

Tener una rotación habitual de nuestros platos de carta es beneficioso de cara a nuestros clientes habituales, a conocer los gustos de los comensales, evaluar el mercado, jugar con la estacionalidad y calidad del producto.

Para este ejemplo pongamos que elegimos la familia de entrantes.

Por un lado tenemos la ensaladilla rusa con un coste de elaboración de 1 € y una ganancia neta de 7 € y que vendemos al público a 8 €. Hemos vendido en un mes 250 unidades de este plato.

En la misma familia de entrantes tenemos una tosta de jamón con un coste de elaboración de 2 € y una ganancia neta de 2 € y que vendemos al público a 4 €. Hemos vendido 400 unidades de este plato en el mes.

También tenemos un salmorejo con un coste de producto de 0,80 € y una ganancia neta de 4,20 € que vendemos al público a 5 €. Hemos vendido 80 unidades de este plato.

Y por último una ensalada de ventresca con una coste de elaboración de 2 € y un beneficio neto de 9 € que vendemos al público a 11 €. Hemos vendido 180 platos.

A continuación sacaremos la ganancia bruta total de cada plato. Para ello multiplicaremos el beneficio por la cantidad de platos vendidos en ese mes o sacaremos estos datos del punto anterior (rentabilidad de los platos).

- Ensaladilla rusa: 1.750 € de ganancias netas del mes.
- Tosta de jamón: 800 € de ganancias netas del mes
- Salmorejo: 336 € de ganancias netas del mes
- Ensalada de ventresca: 1.620 € de ganancias netas del mes

A continuación sumaremos la ganancia neta total de todos los platos de la misma familia (4.506 € total). Después sumaremos la cantidad de platos vendidos de esa familia (910 platos vendidos en total). Ahora dividiremos los $4506/910 = 4,95$ €. Ésta es la ganancia neta promedio de la misma familia de todos nuestros platos vendidos. Para analizar la popularidad de los platos de esa familia ya tenemos el baremo de evaluación 4,95.

Primero compararemos la ensaladilla rusa que tiene una ganancia de 7 €, y el baremo medio de nuestros platos es de 4,95 €, por lo cual es un plato con un índice de rentabilidad alto.

La tosta de jamón tiene una ganancia de 2 € y nuestro baremo medio es de 4,95, por lo que tiene una rentabilidad baja.

Salmorejo tiene una ganancia de 4,20 € y nuestro corte es de 4,95, por lo tanto baja.

Y, por último, la ventresca con un beneficio de 9 € y el corte es de 4,95, por lo tanto una rentabilidad alta.

Ahora, con estos datos extraídos, podremos determinar si cada plato individualmente comparándolo con los mismos de su familia resulta rentable o no. De esta manera sabremos qué platos debemos sustituir y cuáles mantener en la carta. Tenemos que tener en cuenta la dificultad de elaboración y servicio que supone cada uno de esos platos. Un salmorejo tiene un tiempo mayor de elaboración que la tosta pero es más ágil para el servicio.

Ahora estos platos los incluiremos en algunas de estas definiciones que describiremos a continuación y observaremos cómo incide el producto en la rentabilidad de nuestro negocio.

- Sector I: **Producto estrella**. Son los platos más significativos de la empresa. Contribuyen al crecimiento empresarial, son platos populares y su rentabilidad sobrepasa la media del resto de platos.
- Sector II: **Producto interrogante**. Nos referimos a platos que tienen una alta cifra de ventas pero su margen de beneficio es bajo.
- Sector III: **Producto vaca**. Tienen un alto rendimiento y se venden más que la media, pero son platos muy introducidos en el mercado y no podremos contar con ellos en un futuro.
- Sector IV: **Producto perro**. Tienen una rentabilidad inferior a la media de platos, son platos que debemos deshacernos de ellos en un breve espacio de tiempo.
- Sector V: **Producto pulga**. Su margen de beneficio y cifra de ventas es bajo, importante deshacernos de ellos ya mismo.

Ahora nos tocaría colocar cada uno de nuestros platos en los diferentes sectores.

ENSALADILLA: se encontraría dentro del sector I. Es un plato estrella, tiene un gran rendimiento (el que más de nuestra carta) y una alta cifra de ventas.

TOSTA DE JAMÓN: quedaría encuadrada en el sector II. Pese a no superar la media de ganancias es el plato que más se vende de la carta. Ahora nos asalta el dilema de qué hacer con este plato.

SALMOREJO: lo colocaríamos en el sector IV y V, tanto su rentabilidad como sus ventas son bajas.

ENSALADA DE VENTRESCA: encajaría en el sector III. Con este plato obtendremos una alta rentabilidad, muy por encima de la media, y además tiene un alto índice de ventas.

Para terminar y realizar la evaluación de nuestros platos, nos ayudaremos de una tabla para tener una mayor visibilidad de cada uno de los elementos.

NOMBRE	COSTE RECETA	PRECIO VENTA	GANANCIA BRUTA	RENTABILIDAD	CLASIFICACIÓN	NÚMERO VENTAS	GANANCIA NETA
Ensaladilla	1 €	8 €	7 €	Alta	Plato estrella	250	1750
Tosta jamón	2 €	4 €	2 €	Baja	Interrogante	400	800
Salmorejo	0,80 €	5 €	4,20 €	Baja	Perro	80	336
Ensalada de ventresca	2 €	11 €	9 €	Alta	Vaca	180	1620

Ahora sí que podéis tomar decisiones evaluadas y con base sobre vuestra carta, es de vital importancia trabajar con cifras y evaluaciones de peso, aunque sin olvidar el sentido común.

La ingeniería del
menú incrementa
los ingresos en un
10%

Dirigir la venta a los platos
más rentables incita al cliente
a comprar lo que tú quieres
vender

