

Gestión Administrativa y Comercial en Restauración

Ciclo formativo de Grado Superior

Familia Profesional de Hostelería y Turismo

Santiago Rodrigo Tamarit



Gestión Administrativa y Comercial en Restauración

Ciclo Formativo de Grado Superior

**FAMILIA PROFESIONAL DE
HOSTELERÍA Y TURISMO**

Santiago Rodrigo Tamarit

Primera edición, 2011

Autor: Santiago Rodrigo Tamarit

Maquetación: Patricia Penavella Soto

Edita: Educàlia Editorial, S.L.

Imprime:

ISBN: 978-84-15161-74-5

Depòsit Legal: En tràmite.

Printed in Spain/Impreso en España.

Todos los derechos reservados. No está permitida la reimpresión de ninguna parte de este libro, ni de imágenes ni de texto, ni tampoco su reproducción, ni utilización, en cualquier forma o por cualquier medio, bien sea electrónico, mecánico o de otro modo, tanto conocida como los que puedan inventarse, incluyendo el fotocopiado o grabación, ni está permitido almacenarlo en un sistema de información y recuperación, sin el permiso anticipado y por escrito del editor.

Alguna de las imágenes que incluye este libro son reproducciones que se han realizado acogiéndose al derecho de cita que aparece en el artículo 32 de la Ley 22/18987, del 11 de noviembre, de la Propiedad intelectual. Educàlia Editorial agradece a todas las instituciones, tanto públicas como privadas, citadas en estas páginas, su colaboración y pide disculpas por la posible omisión involuntaria de algunas de ellas.

Educàlia Editorial, S.L.

Avda de les Jacarandes 2 loft 327 46100 Burjassot-València

Tel. 960 624 309 - 963 768 542 - 610 900 111

E-Mail: educaliaeditorial@e-ducalia.com

<http://www.e-ducalia.com/material-escolar-colegios-ies.php>

ÍNDICE

UD 1: Introducción al sector de la restauración

1. - Introducción.
2. - Peso económico del sector.
3. - Oferta y demanda de empleo en España.
4. - Análisis de la evolución y tendencias en la oferta y demanda.
 - 4.1. - Análisis de la evolución y tendencias en la oferta.
 - 4.2. - Análisis de la evolución y tendencias en la demanda.
5. - Clasificación de los establecimientos de acuerdo con sus características, procesos básicos, ofertas, clientela y normativa aplicable.
 - 5.1. - Conforme sus características.
 - 5.5.1. - Sector comercial.
 - 5.5.2. - Sector colectivo.
 - 5.2. - Conforme sus procesos básicos.
 - 5.3. - Conforme sus ofertas.
 - 5.4. - Conforme su clientela.
 - 5.5. - Conforme la normativa aplicable.
 - 5.5.1. - Normativa nacional.
 - 5.5.2. - Normativa autonómica.

UD 2: Análisis de las estructuras organizativas

1. - Introducción.
2. - Tipos y componentes.
 - 2.1. - El grado de especialización definición de tareas.
 - 2.2. - Relaciones entre los puestos de trabajo.
 - 2.3. - Agrupaciones por unidades.
 - 2.4. - Diseño de comunicación-información.
3. - Como organizarse.
 - 3.1. - Técnicas de organización.
 - 3.2. - Organigramas.
4. - El trabajo en equipo.
 - 4.1. - La gestión participativa.
 - 4.2. - Dificultades del trabajo en equipo.

UD 3: Elaboración de presupuestos del área o establecimiento y gestión económica del economato

1. - Concepto y propósito de los presupuestos.
 - 1.1. - Concepto: generalidades.
 - 1.2. - Funciones de los presupuestos.
 - 1.3. - Control presupuestario.
2. - La función de control.

- 2.1. - Concepto y fases.
- 2.2. - Sistemas e inconvenientes del control.
- 3. - Ciclo presupuestario.
- 4. - Tipos de presupuestos.

UD 4: Aprovisionamiento y departamento de compras

- 1. - Introducción.
- 2. - Métodos utilizados para identificar necesidades de aprovisionamiento de géneros culinarios y bebidas y efectuar solicitudes de compra.
- 3. - Sistemas de procesos de recepción de géneros, almacenamiento, distribución interna.
- 4. - Relación y valoración de inventarios de géneros culinarios y bebidas.
- 5. - Las nuevas tecnologías en la gestión.

UD 5: Aspectos económicos básicos

- 1. - Estudio de la demanda.
- 2. - Estudio de la oferta.
 - 2.1. - El producto de restauración.
 - 2.2. - Importancia de la determinación de la oferta.
- 3. - El coste.
 - 3.1. - Definición de coste.
 - 3.2. - Tipos de coste.
- 4. - El precio.
- 5. - El punto muerto.

UD 6: Técnicas de fijación de precios

- 1. - Técnicas para la asignación de precios a los distintos componentes de las ofertas gastronómicas.
 - 1.1. - Precios en función de la demanda.
 - 1.2. - Precios en función del consumidor/usuario.
 - 1.3. - Precios en función de los costes.
 - 1.4. - Precios en función de la competencia.
 - 1.5. - Principio de Omnes.
 - 1.6. - Precios en función del ciclo de vida.
 - 1.7. - Magic Numbers.
 - 1.8. - Estrategias de discriminación de precios.
 - 1.9. - El Yield Management aplicado a la restauración.
- 2. - Métodos para evaluar las ventas.
 - 2.1. - El menú engineering.
 - 2.2. - Presupuesto como método para evaluar las ventas.
 - 2.3. - La cuenta de pérdidas y ganancias como método para evaluar ventas.
 - 2.4. - Las curvas ABC.

UD 7: Marketing de productos y servicios

- 1. - Marketing.
 - 1.1. - Concepto.
 - 1.2. - Evolución del marketing.
 - 1.3. - Variables del marketing.

- 1.3.1. - Variables incontrolables.
 - 1.3.2. - Variables controlables.
- 2. - Diferenciación del marketing de productos del marketing de servicios.
 - 2.1. - Diferencias entre los mercados de productos y los mercados de servicios.
 - 2.2. - El marketing de productos y el marketing de servicios.
- 3. - Las fases en la creación y prestación de los servicios: aplicación en el sector de hostelería y turismo.
 - 3.1.- Fase de Conceptualización.
 - 3.1.1. - Concepto empresarial.
 - 3.1.2. - Público objetivo.
 - 3.2. - Estructuración.
 - 3.2.1. - Oferta de servicios.
 - 3.2.2. - Servucción.
 - 3.3. - Comercialización.
 - 3.3.1. - Precios.
 - 3.3.2. - Intermediación.
 - 3.3.3. - Comunicación.
 - 3.4. - Prestación.
 - 3.4.1. - Marketing interno.
 - 3.4.2. - Control de calidad.

UD 8: Plan de Marketing

- 1. - Planificación estratégica y plan de marketing en las empresas de hostelería y turismo.
- 2. - El plan de marketing: etapas.
 - 1. - Etapa analítica.
 - 2. - Etapa estratégica.
 - 3. - Etapa operativa.
 - 4. - Etapa de valoración económica.
 - 5. - Etapa de control.

UD 9: Marketing on-line y posicionamiento en Internet. Web 2.0

- 1. - Marketing en Internet.
 - 1.1. - ¿Por qué debemos subirnos al carro del marketing en Internet?
 - 1.1.1. - Ventajas generales del marketing en Internet.
 - 1.1.2. - Modelos de empresas en Internet.
 - 1.1.3. - Tráfico y audiencia.
 - 1.2. - Construcción de web de éxito.
 - 1.2.1. - Arquitectura web, usabilidad y experiencia de usuario.
 - 1.3. - Captación y fidelización on-line.
 - 1.3.1. - Formularios.
 - 1.3.2. - Bases de datos de marketing y segmentación.
 - 1.4. - El e-mail marketing.
 - 1.4.1. - ¿Qué es?
 - 1.4.2. - Ventajas.
 - 1.4.3. - Listas.
 - 1.4.4. - Permission Marketing y Spam.
- 2. - Posicionamiento en Internet.
 - 2.1. - Motores de búsqueda.

3. - Tipos de publicidad.
 - 3.1. - Google Adwords.
 - 3.2. - Banners.
 - 3.3. - comunicados de prensa.
 - 3.4. - Blogs.

4. - Web 2.0

UD 10: Diseño de ofertas gastronómicas

1. - Definir las diferentes clases de ofertas gastronómicas en términos de menús, cartas, así como productos de pastelería, repostería y panadería.
 - 1.1. - Aspectos a tener en cuenta al elaborar una oferta gastronómica.
 - 1.2. - Clases de ofertas.
 - a) Menú.
 - b) Carta.
 - c) Sugerencias y recomendaciones.
 - d) Menú banquetes.
 - e) Menú bufé.
 - f) Carta cafetería.
 - g) Carta room-service.
2. - Descripción de los elementos y variables que componen las ofertas gastronómicas.
3. - Estudio y composición de menús, cartas y ofertas de panadería y pastelería que resulten dietéticamente equilibrados, variados y de calidad presentándolos en forma y términos adecuados y de acuerdo con los objetivos económicos establecidos.

UD 11: La Calidad

1. - Introducción.
2. - Gestión y control de calidad en las empresas de hostelería y turismo.
 - 2.1. - Evolución del concepto de calidad.
 - 2.2. - Gestión de calidad turística.
 - 2.2.1. - Estrategia de calidad.
 - 2.2.2. - Calidad y RRHH.
 - 2.3. - Costes de calidad y no calidad.
3. - Sistemas aplicables al sector.
 - 3.1. - Sistemas adecuados para el turismo.
 - 3.2. - Gestión de calidad total.
 - 3.3. - El modelo SERVQUAL.
 - 3.4. - El sistema APPCC de seguridad alimentaria.
 - 3.5. - Certificaciones de sistemas de calidad.
 - 3.5.1. - Gestión de calidad.
 - Las normas ISO 9000:2000.
 - El sistema de calidad turística española.
 - QUALITUR de la Comunidad Valenciana.
 - 3.5.2. - Gestión medioambiental.
 - ISO 14000.
 - Reglamento europeo EMAS.
 - Banderas Azules.
 - Banderas AENOR.
4. - Peculiaridades de la gestión integral en las empresas y entidades del sector.
 - 4.1. - Gestión integral a nivel gobierno central.
 - 4.2. - Gestión integral a nivel gobierno autonómico.

5. - Fundamento del sistema de calidad ICTE de restaurantes.

UD 1

Introducción al sector de la restauración

1. - El fenómeno turístico

Hoy en día podemos hablar de la tendencia de “comer fuera de casa” cada vez más extendida en los países occidentales. El aumento de la renta de las familias, la incorporación de la mujer al mundo laboral y otros factores socioeconómicos han provocado que sea cada vez mayor el número de personas que comen fuera de sus hogares. Ello, sumado a los desplazamientos de millones de turistas, ha favorecido el desarrollo espectacular del subsector de la restauración gastronómica. Pero, ¿a qué empresas se refiere exactamente este subsector?

2. - Peso económico del sector

Antes de comenzar tendríamos que aclarar el significado del término restauración.

La RAE, Real Academia de la Lengua Española, nos habla de restaurante como “el establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local”. Pero esta definición limita un poco el concepto actual de restauración, pues no se engloban en el mismo los locales de comida rápida en los que el cliente adquiere el producto y lo consume fuera del establecimiento.

Para Sánchez Feito (1995), define las empresas de restauración como “los establecimientos que se ocupan de proporcionar a los viajeros y residentes servicios de alimentación y bebidas”. Lo que daría cabida a cualquier establecimiento.

Una curiosidad que recoge el autor, es la del origen del término restauración y restaurante. Ambos son galicismos que provienen del vocablo francés *restaurant*, cuyo origen se remonta al S. XVI y se refería a “aquel alimento que restaura”.

En la actualidad, con el término de restauración gastronómica, nos referimos a todos los establecimientos que sirven bebidas y comidas al público en general tanto residentes como turistas. Internacionalmente se denomina el sector como *Food & Beverage*.

El subsector de la restauración gastronómica en España

La valoración estadística del sector de la hostelería presenta en España, numerosas dificultades debido a:

- > La estacionalidad propia del sector. Mayor nº de establecimientos en temporada alta que baja.
- > Divergencia de datos entre instituciones como el INE y FEHR, federación española de hostelería.

La recopilación informativa se refiere exclusivamente a cinco ramas de la actividad hostelera: Hoteles, Restaurantes, Cafés - Bares, Cafeterías, Colectividades.

En los servicios de alojamiento se producen conjuntamente en una unidad de explotación, varias de las actividades productivas del sector. Es decir, cuando en un hotel de cierta categoría, por ejemplo es frecuente encontrar:

1. Los servicios de alojamiento, cuya producción es la principal.
2. Los servicios de restauración, en sus diversas modalidades.
3. Los servicios de cafetería.
4. Y los servicios de cafés-bares o «clubes de copas».

La Contabilidad Nacional integra los servicios de hostelería:

- > Como productos, “los servicios de hostelería –alojamientos– 551 y 552” y los “servicios de restauración –restaurantes, bares, cafeterías y otros– 553-555, de la CNAE.

Las empresas de restauración representan, datos INE año 2007:

- > 90% del total de empresas del sector turístico (260.000 empresas).
- > 88% del total de locales en el sector turístico (280.000 locales).
- > 55% del total de facturación 38 M €.
- > 60% de todos los gastos de personal 16 M €.

En el sector de restaurantes, datos FEHR año 2007, existían:

- > 67.000 empresas con 4'29 M de plazas.
- > Facturación de 21.500 M €.
- > Fuerte peso de las categorías inferiores, tema fiscal, 53% de las empresas.
- > Localización más numerosa en el litoral 52% del total.

El grupo de cafeterías:

- > 14.500 cafeterías con 970.000 plazas.
- > Facturación de 13.200 M €
- > Fuerte peso de las categorías inferiores, tema fiscal, 88% de las empresas.

El grupo de cafés y bares:

Grupo de una gran heterogeneidad integrado por establecimientos muy diversos (bares, tabernas, pubs, etc...), lo que dificulta su análisis.

- > 242.000 establecimientos.
- > Concentrados en las comunidades de Andalucía, Madrid, Valencia, Galicia y Cataluña con el 70% del total.
- > Facturación 50.000 M €.

El grupo de colectividades

- > 11.500 empresas.
- > Facturación 7.500 M €.

El subsector de la restauración gastronómica en la UE.

Dentro de la UE, el crecimiento es desigual, dadas las diferentes costumbres y estilos de vida existentes en los diferentes países.

Los países con mayor gasto per cápita en el sector de la restauración son Francia, Italia y España, países del arco mediterráneo en los que las costumbres de sus habitantes y el fuerte componente turístico, hace que este sector esté más desarrollado.

Por orden de facturación:

1. Italia.
2. Francia.
3. Alemania.
4. España.
5. Reino Unido.
6. Holanda.

El grupo de colectividades (Federación Europea de la Restauración Colectiva).

- > Facturación 210.000 M €, en 2006. 55.000 M de servicios.
- > Un crecimiento anual del 4%.
- > Mercado muy concentrado entre Francia y Reino Unido, 45% del total de la facturación.

Subsectores dentro de las colectividades son:

- > Comidas para empresas 113.000 M €.
- > Centros sociales y de salud 51.000 M €.
- > Centros escolares 43.000 M €.

Segmento de *vending*, máquinas expendedoras:

El mercado que forma la explotación de máquinas expendedoras (un total de 400.000 de alimentos, bebidas y tabaco) genera una cifra de negocio de 1.808 millones de euros.

El segmento de alimentos sólidos con una cifra de ventas de 213 millones de euros. Le sigue el segmento de las bebidas frías, siendo el segundo en experimentar un mayor crecimiento. Subsector con un previsible crecimiento ligado a los cambios de la oferta y la demanda, en las sociedades modernas como la europea y española. Cambios económicos y socioculturales que han provocado el aumento de las comidas fuera del hogar, tanto en el tiempo de trabajo, como en el tiempo de ocio, afectando de manera directa a todo el sector de la restauración.

3. - Oferta y demanda de empleo en España

Son características generales del empleo en este subsector:

- > Empleo temporal muy ligado a la estacionalidad que limita el mantenimiento de plantillas fijas regulares.

- > Complejidad de la naturaleza de las explotaciones que integran el sector lo que diversifica las necesidades de empleo.
- > Existencia de una economía sumergida.

	Sector Restauración	Restaurantes	Establecimientos de bebidas	Comedores colectivos y empresas dedicadas a la provisión de comidas
Personal Ocupado	999.008	451.916	451.275	95818
Ocupados por empresa	3,6	6,4	2,3	10,8
Productividad €	16.173	17.995	14.596	15.157
Salario medio	11.754	12.434	10.983	10.979
Tasa de estabilidad en el empleo	61,9	62,8	60,7	61,4
Tasa de participación femenina	48,1	48,8	52,0	68,1

Empleo en el sector de la restauración en España. Adaptado del INE.

El total de ocupados en el sector representa casi un 75% del total de ocupados en el sector turístico (1.500.000 trabajadores).

Existe una tendencia al aumento de la profesionalización para prestar un servicio de calidad a un cliente cada vez más exigente.

4. - Análisis de la evolución y tendencias en la oferta y demanda

4.1. - Análisis de la evolución y tendencias en la oferta

Veamos la evolución que han seguido los restaurantes y establecimientos de bebidas en los últimos 30 años. Datos FEHR.

a) Grupo de restaurantes.

Años	Número	Plazas (miles)
1975	21.535	1.001
1985	37.227	1.855
1995	60.582	2.985
2000	55.238	3.400
2002	60.436	3.750
2004	66.259	4.122
2005	67.457	4.293
2006	69.298	4.428

Categorías	% Participación 2006	% Participación 1990
Superior	2,5	3,7
Media	43,1	45,4
Inferior	54,4	50,9
Total	100,0	100,0

Motivado por cuestiones fiscales.

b) Grupo de cafeterías

Años	3 tazas	2 tazas	1 taza	Total
1975	259	651	4.035	4.945
1980	295	728	5.464	6.487
1985	284	707	7.532	8.523
2000	290	879	10.077	11.246
2002	298	992	11.510	12.800
2004	315	1.066	11.941	13.322
2005	357	1.298	12.810	14.465
2006	359	1.307	12.899	14.565

Establecimientos

Años	3 tazas	2 tazas	1 taza	Total	Dimensión Media
1975	35.981	61.729	241.295	339.005	68.6
1980	41.067	68.613	311.476	421.156	64.9
1985	41.213	64.575	452.013	557.801	65.4
2000	62.234	98.665	686.241	847.140	65.4
2002	69.500	121.490	730.296	921.286	65.6
2004	72.800	130.432	768.836	972.068	65.8
2005	73.400	131.475	773.756	978.631	67.2

Plazas y categorías

c) Grupo de cafés

Años	Establecimientos
1975	109.597
1980	136.810
1985	185.177
2000	244.053
2002	240.493
2004	241.950
2005	247.338

La evaluación de este subsector resulta complicada. Está compuesto por un elevado número de establecimientos que son empresas atendidas por el propio dueño y sus familiares. La

inexistencia de un registro oficial, el carácter familiar, la pequeña dimensión de la empresa y la heterogeneidad de éstas, dificulta la obtención de información fiel a la realidad.

En cuanto a la ubicación de dichos establecimientos, y sobre todo en los últimos años, ha existido un gran crecimiento en las zonas costeras turísticas, acogiendo el 50% de bares, 70% de cafeterías y el 50% de restaurantes. El resto se concentra en los grandes municipios y ciudades de España.

Las tendencias más importantes de la oferta

- a) La oferta supera la demanda: existe una gran atomización de este tipo de empresas.
- b) Incremento de la profesionalización. La rivalidad entre las empresas y un consumidor más experimentado y exigente, obliga a contar con grupo de profesionales capaces de satisfacer esas necesidades.
- c) Restauración asociada al “ocio”. Restaurantes temáticos (Egipto de Terra Mítica) o la importancia de la decoración (Hard Rock Café).
- d) Grandes cadenas y grupos comerciales uniendo esfuerzos y sinergias en su gestión para aumentar beneficios.
- e) Incremento de franquicias.
- f) Aparición y consolidación de nuevas fórmulas de restauración con el fin de adaptarse a las nuevas tendencias de la demanda.
- g) Utilización de nuevas tecnologías (cocina al vacío, inducción, microondas...).
- h) Nuevos productos preelaborados, “conveniente food”.
- i) Nuevas formas de servicio (autoservicio o a domicilio).
- j) Utilización del marketing y los nuevos conceptos de calidad.
- k) Consolidación de la restauración colectiva.
- l) Cocina de autor o de vanguardia.
- m) Ligado al turismo rural, el resurgir de la “cocina de los pueblos”, la cocina regional española.

4.2. - Análisis de la evolución y tendencias en la demanda

Ha sufrido un crecimiento a la par junto con la oferta. Cada vez más los turistas, la sociedad en su conjunto demanda este tipo de establecimientos de servicios muy diversos para celebrar cualquier establecimiento y ocupar tanto su tiempo de ocio como de trabajo. Y es que *“comer fuera del hogar se ha convertido en una necesidad para el hombre moderno”*.

Factores que lo justifican:

- > Incorporación progresiva de la mujer al mundo del trabajo.
- > Mayores distancias entre lugar de trabajo y residencia.
- > Estrés y prisas diarias que quitan tiempo para dedicar a la cocina.
- > Aumento de la renta familiar.

Además:

- > Aumento del tiempo de ocio y mayor importancia de las actividades que se realizan dentro de este.
- > Desestacionalización de la demanda.
- > Mayor preocupación por aspectos relacionados con la salud.

Surge una demanda más experimentada, más informada y, por tanto más exigente, en cuestiones higiénicas, gastronómicas, dietéticas y ambientales.

El cliente exige: rapidez, flexibilidad de horarios, lugar agradable, variedad, amabilidad, calidad, información....

Los consumidores en España destinan 20.500 millones de euros a comer fuera de casa, lo que supone el 28% del gasto total en alimentación, por la proliferación de hogares con menos integrantes y la falta de tiempo de los trabajadores. *Fuente Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR).*

En España se realiza una comida principal fuera de casa dos veces por semana, sobre todo los consumidores de entre 25 y 34 años, seguidos de los menores de 20 años, mientras que los mayores de 64 son los que menos frecuentan locales de restauración.

Apunta a límites en el crecimiento debido a la cada vez mayor dependencia familiar de las hipotecas y, en consecuencia, el gasto en vivienda, en detrimento del gasto en alimentación.

La renta disponible también determina el tipo de establecimiento que se elige para comer fuera del hogar por franjas de edad, por lo que los menores de 20 escogen pizzerías, hamburgueserías, bocadillerías y bares tradicionales, locales menos frecuentados por los mayores de 25, mientras que los mayores de 50 sólo acuden a este tipo de locales o de comida exótica en contadas ocasiones.

Los restaurantes a la carta, los locales de 'tapeo' tradicional y los de cocina internacional son los más apreciados por los consumidores en España, mientras que en el polo opuesto de las preferencias se sitúan las hamburgueserías, pizzerías y bocadillerías.

5. - Clasificación de los establecimientos de acuerdo con sus características, procesos básicos, ofertas, clientela y normativa aplicable

5.1. - Conforme sus características

Se puede dividir en dos grandes grupos:

- > *Sector comercial.* Aquellos establecimientos abiertos al público en general, sus consumidores pueden elegir libremente el establecimiento en el que desean comer.
- > *Sector colectivo.* Establecimientos no abiertos al público en general, sus clientes finales pertenecen a alguna institución que necesita proporcionar a sus integrantes el servicio de manutención. El consumidor tiene que comer obligatoriamente.

SECTOR COMERCIAL

Restauración Comercial	Neo restauración	Restauración complementaria al alojamiento hotelero
Restaurante	Restaurantes especializados	Comedor hotel
Mesón	Bufet	Grill especialidades
Banquetes	Self-service	Banquetes
Cafeterías	Hamburguesería	Room services
Casa de comidas	Croisantería	Buffets
Bar	Pizzería	Discotecas
Tabernas	Creperies	Snack
	Drug-store	
	Coffe-shop	
	Cervecerías	
	Catering	
	Take away	
	Fase Food	
	Franquicias	

SECTOR COLECTIVO

Restauración Social	Restauración Social-Comercial
Empresas	Catering: aéreo, marítimo..
Administración	Restaurante
Escuelas	Aeropuertos
Hospitales	Autopistas
Ejércitos	Fast-food
Cárceles	Grandes almacenes
Comunidades religiosas	Franquicias
Establecimientos de tiempo libre	
Establecimientos de ayuda social	