

Otilia Kusmin

CLAVES

**PARA GESTIONAR UN
RESTAURANTE EXITOSO**

-Guía Práctica de Alimentos & Bebidas-



OTILIA KUSMIN, EDICIONES

CLAVES

**PARA GESTIONAR UN
RESTAURANTE EXITOSO**

Guía práctica de alimentos & bebidas

Ofelia Husmin

Claves para gestionar un restaurante exitoso

© Copyright: Otilia Kusmin, 2014

AUTOR EDITOR RESPONSABLE: *Otilia Kusmin*

CORRECCIÓN: *Virginia Pisano*

DIAGRAMACIÓN INTERIOR: *Natalia Siri*

COMPOSICIÓN TAPA: *Yamila Caputo*

FOTO DE TAPA: **Resto Baldomero**, ubicado en la costanera del río Paraguay, en Formosa, República Argentina.
Otilia Kusmin colaboró como Asesora Gastronómica en la organización, diseño de carta y capacitación del personal, en 2007.

Primera edición

Kusmin, Otilia

Claves para gestionar un restaurante exitoso: guía práctica de alimentos y bebidas

– 1a ed. – Buenos Aires: Otilia Kusmin Ediciones, 2014.

E-Book.

ISBN 978-987-28281-1-0

1. Gestion. 2. Restaurantes. I. Título

CDD 650

La reproducción total o parcial de este libro, en cualquier forma que sea, idéntica o modificada, viola derechos reservados.

Prólogo

Publicar un nuevo libro siempre ha sido motivo de profunda alegría. Es una forma de resumir y sistematizar experiencias, orientadas a la formación de alumnos y de todo lector que desee actualizar y profesionalizar su actividad.

Vuelco en estas páginas toda la energía y las vivencias recibidas, en forma de preguntas, inquietudes o como síntesis de asesoramientos. Todas esas experiencias me llevaron a perfeccionar, en forma continua, técnicas de trabajo y a crecer profesionalmente. Y así, en este momento, puedo transmitir importantes conceptos de gestión gastronómica, en forma ordenada y sistematizada.

Esta obra es una compilación de mis escritos y publicaciones universitarias que, entiendo, resumen un valioso material académico; además de reflejar, en forma conceptual, 30 años de actividad como asesora y docente, en el ámbito de Restaurantes y Servicios Gastronómicos. También incluye mis tareas de Consultoría en **Alimentos & Bebidas** para numerosos hoteles, donde he colaborado en aperturas, renovaciones y lanzamientos.

En 2005, me ofrecieron una cátedra en la **Universidad Nacional de Quilmes** en el Programa Virtual, sobre *Planificación Gastronómica*. Los objetivos de la materia eran otorgar a los alumnos del último año de la Licenciatura en Turismo las herramientas para abrir un restaurante fuera o dentro de los hoteles.

A esta experiencia fascinante que fue ingresar en el ámbito de la educación en entornos virtuales, en el 2006 se sumó la cátedra presencial de *Diseño de Menú* en la **Universidad de Belgrano** en la Licenciatura de Hotelería. Y, al año siguiente, fui nombrada Docente de la asignatura *Gastronomía (Alimentos & Bebidas)*, en el programa virtual en la misma Universidad.

Mi formación de grado como licenciada en Relaciones Industriales de la **UADE** (Universidad Argentina de la Empresa) me permitió aspirar a estos nombramientos y comenzar una tarea académica que tanto placer me ocasiona: capacitar a jóvenes y a adultos universitarios para sus futuras funciones, entre las cuales la gastronomía y el liderazgo tiene un papel importante.

Estas responsabilidades me llevaron a la redacción de clases virtuales, en un principio, y a publicar módulos de bibliografía obligatoria, después; todo en disciplinas en las que hay poco material nacional, adaptado a nuestra realidad.

Así comencé a escribir este libro. Mientras las palabras brotaban mucho más rápido que mi posibilidad de escritura, redondeaba y ponía nombre a conceptos que había desarrollado y no sistematizado durante años. Y, así, fui logrando un resumen de mi experiencia, que incluía toda la gestión gastronómica, no solo el diseño de menús, sino la formulación de sus costos, sus manuales de operaciones y todas las herramientas necesarias para abrir y gestionar un restaurante exitoso.

Es decir, no solo proponía desarrollar el diseño de los menús y la capacitación del personal, sino enseñaba a lograr la rentabilidad de la gestión, una especialidad en la cual estoy abocada este último tiempo y donde he desarrollado, con mi

programador, un *soft* propio gastronómico, que permite: estandarizar la calidad; organizar la mise en place, y tener los “**precios al día**” y sus valores básicos de precio de venta, y los datos actualizados necesarios en un mercado de alta movilidad.

Aspiro a que este libro sea de utilidad para todos aquellos que piensan abrir y gestionar un restaurante, dentro o fuera de un hotel, comedores institucionales, *franchising*, *fresh market*, *deliverys*, etc. Es decir, incluye todo lo que hay que tener en cuenta no solo los aspectos vocacionales y de servicio, sino también una acabada idea de lo que necesita el mercado y analizar si podemos satisfacer esa necesidad. Nunca hay que olvidar que esta aventura que intentamos emprender siempre debe orientarse a un negocio rentable.

Agradecimientos

No puedo dejar de agradecer a todos los clientes, proveedores e instaladores, especialmente a **Ingeniería Gastronómica** y **Bazar Geo**, que me apoyaron desde 1987. En ese año, abrí los primeros dos locales como asesora (El Patio y Merengue) en el lanzamiento de Unicenter, en San Isidro, para el señor Alberto López Segura, hoy dueño de La Rosa Negra, prestigioso restaurante en San Isidro, Provincia de Buenos Aires.

En especial, recuerdo y agradezco la experiencia que fue la apertura de los servicios gastronómicos de Supermercados **Unimarc**, en Buenos Aires (de capital chileno) y mi asesoramiento de varios años para **La Cooperativa Obrera**, en Bahía Blanca y su zona de influencia. Las exigencias de estas dos operaciones —tanto en sus rotiserías como en sus patios de comida— me formaron a fuego en el concepto de costo, utilidad y rentabilidad en gastronomía; experiencia que, en el futuro, pude aplicar en restaurantes, hoteles o en distintos tipos de servicios gastronómicos. Un ejemplo fue, más adelante, mi consultoría en **Sodexho**, para su cliente de las rotiserías en los **Supermercados Disco**, y también, otros contratos en comedores institucionales, como el **Liceo Francés Jean Mermoz** y la **UCA** (Universidad Católica Argentina) en Puerto Madero.

De todas las experiencias aprendí muchísimo. Me formé gracias a ellas, viendo lo bueno y lo malo, lo oportuno y lo desatinado. No desconozco la tremenda crisis que azotó al rubro gastronómico desde antes del 2000 en la Argentina y, muchas veces, buenos empresarios fueron obligados a cerrar o irse de la Argentina, como fue el grupo Unimarc, con quienes hice mi primera formación en lo que yo llamo **Alta Cocina Comercial**. En todos los casos, los conceptos de calidad y eficiencia fueron el eje del giro del negocio, buscando una definición estricta del costo de los platos, para evitar, en rubros de alta rotación y poco margen, la amenaza permanente del “cuánto más se vende, más se puede perder”.

Estoy convencida de que es posible lograr un proyecto exitoso. Este es el principal objetivo de esta obra, que ya comienza...

*Lic. Otilia Kusmin
Asesora y Docente Gastronómica*

Epílogo y conclusiones

Hemos llegado al fin de este libro. Intenté referirme a todos los escalones necesarios para lograr un restaurante exitoso y cómo mantenerlo. No es una tarea fácil ya que en ella influyen muchas situaciones ajenas a la buena intención y pericia de los dueños.

Pero estoy segura de que repasar minuciosamente estos capítulos, antes y durante la gestión de su local, será una herramienta de gestión más que interesante para acompañarlo hacia buenos resultados.

Hace 25 años que comencé a colaborar en la apertura y desenvolvimiento de locales; he acompañado muchas situaciones de las cuales también aprendí y me formé.

Ojalá les sean útiles estas páginas, y recuerden mis primeras palabras. La restauración no es una tarea para todos, a la hora de construir una idea comercial.

Pocos rubros se prestan tanto para idealizar comercialmente como la gastronomía. Después de todo, todos cocinamos! o vimos cocinar desde pequeños. “Mi suegra cocina espectacularmente, mi señora también, mi hijo estudia para chef... ¡abramos un restaurante!”.

Nada más falso que pensar que con la gastronomía siempre se hace dinero. Es de los rubros más difíciles para lograr y mantener la utilidad, porque trabajamos con productos vulnerables, de alta variabilidad de precio, y es difícil calcular el stock, controlarlo, administrarlo, planificarlo, etc. La carga impositiva también es importante; y las relaciones laborales, complejas: es de los segmentos de más alta rotación y conflicto laboral.

En la relación de trabajo con el cocinero, hay algo que es importante tener en cuenta: el vínculo es más sólido y se respeta mucho más cuando el dueño es del “palo”, es decir, cuando el jefe es gastronómico. En estos casos, cuando el chef sabe que si él se va de la empresa, el dueño es capaz de reemplazarlo incluso con su propio trabajo, el puesto se cuida mucho más.

Cuando el empresario viene de otro gremio, todo se complica y termina estando, a veces, en las manos de sus propios empleados. Salvo que cuente con un socio técnico o un asesor externo, pero no suele ser lo que sucede.

En las ocasiones en que he estado vinculada con realidades de este tipo, como asesora, he sugerido al dueño o a los socios estudiar gastronomía. En muchos casos, lo han hecho. Hay escuelas con programas intensivos, que se pueden realizar durante un día por semana. Esto facilita entrar de lleno en el rubro, conocer sus pormenores desde abajo y conocer colegas profesores e, incluso, compañeros para emplear.

Si a pesar de lo que dije, usted, no siendo del sector, quisiera, de todos modos, entrar en el rubro gastronómico, una posibilidad con menos riesgo es que compre una licencia probada.

En este caso, el producto ya lo tiene con todas las indicaciones necesarias para elaborarlo o ponerlo a punto cuando lo recibe; más todas las políticas de

administración detalladas. Así tendrá una utilidad media, casi garantizada, claro está, si usted resulta eficiente en su trabajo de gerenciamiento.

Puede elegir una marca con fuerte penetración en el mercado, desde una panchería o medialunas hasta la hamburguesería más famosa. ¡¡Ojo!! Que en la escala de inversión, los extremos son absolutamente diferentes y el costo de los locales, también. Además, tenga en cuenta que si usted es un comerciante creativo, que ama los desafíos, este no sería un negocio adecuado, ya que queda muy poco margen para su creatividad.

Si, en cambio, acepta los desafíos, es creativo y, además, es hábil en sortear inconvenientes y salir al frente, ¡¡la Gastronomía lo está esperando!!

Currículum breve



Otilia Kusmin

Licenciada en Relaciones Industriales en la Universidad Argentina de la Empresa.

Gastrónoma de vocación, autodidacta y especializada en Europa y en Estados Unidos. Se destacan sus estudios en París, en las escuelas de Gastón Lenôte, Ritz Escoffier, Cordon Bleu y La Varenne.

Es profesora y tutora en la Universidad de Belgrano en la asignatura *Gastronomía* en la Tecnicatura en Hotelería y Turismo. Participó en la Universidad Virtual de Quilmes, asistiendo la cátedra de *Programación Gastronómica*, en la Licenciatura en Turismo.

Es consultora gastronómica en Buenos Aires; trabaja como asesora y docente formando cocineros para restaurantes, hoteles y empresas de *catering* industrial. Además, colabora en el desarrollo de productos gastronómicos, renovación de menús y en el lanzamiento integral de locales. Desarrolló y es propietaria de un *Soft de Costos*, único en el mercado, que permite tener al día el Manual de Procedimientos de Recetas Standard, su *Mise en Place*, Planificación de la Producción y sus Precios al día.

Socia de *Slow Food Internacional*, miembro del Consejo Directivo del Convivium Punto Slow Food Buenos Aires, Editora y Coordinadora del Recetario Latinoamericano coordinando 23 países, en la recuperación y edición de recetas de nuestros pueblos originarios. Fue seleccionada para representar la Argentina, junto a chefs, académicos y cultivadores en el Movimiento Terra Madre y Salone del Gusto Torino Italia 2006, 2008, 2010 y 2012.

Autora de 14 libros con más de 70.000 ejemplares vendidos, más información en <http://www.otiliakusmin.com.ar/literatura.php>

Ha publicado numerosas notas en medios periodísticos especializados, sobre técnicas de trabajo y de gestión gastronómica.

Otilia Kusmin Ediciones

asesora@otiliakusmin.com.ar

www.otiliakusmin.com.ar

Facebook/otiliakusmin, LinkedIn Otilia Kusmin

Twitter @otiliakusmin

+54 (011) 4547 0888

Índice

| | |
|--|-----------|
| Prólogo..... | 4 |
| Agradecimientos..... | 6 |
| Reseña | 7 |
| DESAROLLO DE UNA IDEA COMERCIAL | 8 |
| pilares del negocio..... | 8 |
| Quién está capacitado para abrir un restaurante | 9 |
| Quién NO debería abrir un restaurante..... | 9 |
| Siempre hay una excepción..... | 9 |
| UBICACIÓN POSIBLE | 11 |
| Datos demográficos y sociales de la zona a elegir..... | 11 |
| Costo del alquiler..... | 12 |
| Accesibilidad | 12 |
| Competencia..... | 12 |
| SERVICIOS COMPLEMENTARIOS..... | 13 |
| Seguridad | 13 |
| Estacionamiento o <i>valet parking</i> | 13 |
| Wi-Fi..... | 13 |
| Guardería o entretenimiento infantil..... | 13 |
| ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD | 14 |
| Indicadores micro y macroeconómicos | 15 |
| POSIBLES FORMATOS O TIPOS DE SERVICIOS | |
| GASTRONÓMICOS..... | 17 |
| Tendencias actuales..... | 17 |
| Resto Bar | 17 |
| DISTINTOS TIPOS DE RESTAURANTES | 23 |
| Restaurante familiar/Cocina “internacional”/Cantina porteña..... | 23 |
| Restaurantes tipo <i>gourmet</i> | 27 |
| Comedores institucionales | 30 |
| <i>Catering</i> | 31 |
| <i>Franchising</i> | 33 |
| SERVICIOS ADICIONALES..... | 35 |
| <i>Delivery</i> | 35 |
| Banquetes y cenas <i>show</i> | 36 |

| | |
|---|----|
| ROTISERÍA /FRESH MARKET /CARRY OUT | 37 |
| Metodología de trabajo..... | 39 |
| Envases..... | 40 |
| Oferta adicional..... | 41 |
| Marketing de venta de los productos | 41 |
| TIPOS DE GASTRONOMÍA | 42 |
| Gastronomía rápida | 42 |
| Gastronomía elaborada..... | 43 |
| Dinamismo cambiante del mercado | 44 |
| TIPO DE SOCIEDAD | 45 |
| ¿Inversión personal o compartida?..... | 45 |
| Inversión personal..... | 45 |
| Inversión compartida..... | 46 |
| Sociedad Anónima | 47 |
| Inversores externos | 47 |
| PRECIO DEL MENÚ | 48 |
| Análisis y determinación del precio..... | 48 |
| Planeamiento financiero | 49 |
| Costos y presupuestos | 49 |
| INVERSIÓN INICIAL | 51 |
| Alquilar o comprar | 51 |
| Transferencia de fondo de comercio | 51 |
| REQUERIMIENTOS LEGALES | 54 |
| Habilitaciones en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires..... | 54 |
| Impuestos | 55 |
| Servicios | 55 |
| Planilla de presupuesto | 56 |
| Análisis financiero..... | 56 |
| Planilla de un Plan de Negocios | 58 |
| COSTO GASTRONÓMICO | 60 |
| La receta estándar y el precio del plato..... | 60 |
| Contribución marginal..... | 62 |
| Determinación de precio de los platos | 62 |
| COMPRA DE INSUMOS | 64 |
| Contratos de compra | 64 |
| La organización del almacén..... | 66 |

| | |
|---|-----|
| SISTEMAS DE CONTROLES COMERCIALES | 68 |
| Costo estándar y costo real | 68 |
| Cuidado de la rentabilidad | 69 |
| | |
| ARQUITECTURA Y EQUIPAMIENTO | 71 |
| Arquitectura | 71 |
| Equipamiento | 72 |
| Equipamiento básico..... | 73 |
| Equipamiento <i>high tech</i> o de vanguardia | 76 |
| Implementos menores..... | 79 |
| | |
| EL SALÓN | 80 |
| La recepción | 81 |
| El mobiliario..... | 82 |
| Mantelería | 82 |
| Accesorios de servicio | 83 |
| La vajilla | 83 |
| Decoración y ambientación | 84 |
| | |
| EQUIPO DE PERSONAL NECESARIO | 86 |
| Diferencia conceptual entre línea y el <i>staff</i> de asesores | 87 |
| Funciones básicas en un servicio gastronómico | 88 |
| | |
| LA SELECCIÓN DEL PERSONAL | 93 |
| Dotación de personal necesaria | 94 |
| | |
| CAPACITACIÓN Y RECAPACITACIÓN CONSTANTE | 96 |
| Destinatarios..... | 96 |
| Momento de la capacitación | 97 |
| Material de la capacitación..... | 97 |
| Guía de clase..... | 97 |
| Precio del insumo o ingrediente | 98 |
| Precio del preelaborado..... | 98 |
| La <i>mise en place</i> | 99 |
| Lavado y deshuesado de insumos - <i>Lay Out</i> | 99 |
| | |
| CAPACITACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL SALÓN | 101 |
| Características de aseo y presentación | 101 |
| Fajinado | 102 |
| Vestido de mesa..... | 103 |
| La comanda..... | 104 |
| El personal de atención y la venta del menú | 105 |
| Descripción de la Carta | 106 |

| | |
|---|------------|
| La carta de vinos | 111 |
| El tratamiento de la queja | 114 |
| Las propinas o incentivos..... | 114 |
| Los puntos importantes en el diseño del menú | 115 |
| ESTADÍSTICAS Y PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN | 116 |
| Ingeniería del menú | 116 |
| Insumos multifuncionales en la producción..... | 117 |
| MANIPULEO DE ALIMENTOS..... | 118 |
| Procedimientos higiénico-sanitarios | 119 |
| Legislación de la autoridad sanitaria | 120 |
| Riesgos en los alimentos | 121 |
| Normas alimentarias | 122 |
| MARKETING/PUBLICIDAD/PROMOCIÓN | 128 |
| Estrategias..... | 128 |
| Publicidad..... | 129 |
| Publicidad por Internet | 129 |
| Promoción | 130 |
| Las técnicas de ventas | 131 |
| Promociones oportunas | 131 |
| Epílogo y conclusiones | 133 |
| Anexo complementario | 135 |
| Currículum breve | 157 |