

Caso práctico:

Reestructuración de empresa del sector
de la restauración

La Empresa

La empresa se dedica a la gestión de diferentes zonas de restauración como son:

- Bar-cafetería. Con buen servicio y amplia oferta de pinchos
- Restaurante. Cocina de calidad para comer en menú con un precio muy adecuado
- Restaurante exclusivo. Cocina de alto nivel, con platos muy bien elaborados y presentados. Entorno muy acogedor
- Terraza copas. Espacio único en su ciudad por la ubicación, calidad del servicio y clientela selecta.

Están ubicados en edificio representativo con muy buena imagen

El grupo esta dirigido por el socio mayorista experto y renombrado cocinero

En el último año existen problemas con la gestión del personal, desorganización y una falta de dirección y orientación profesional, falta de información de la marcha del negocio, y una baja rentabilidad.

Problemática existente

Falta de formación del personal para atender debidamente a los clientes. (elaboración de los platos, vinos aconsejables, composición de la carta)

Definición de las responsabilidades de todos los puestos de trabajo. Organigrama

Ineficiencias en horas de baja afluencia de clientes. Adaptar horarios.

Desorganización interna (comunicación, reuniones, objetivos...

Falta de una política de compras. Para evitar roturas de stocks y excesos de los mismos

Marca reconocida solo localmente. Estancamiento de las ventas

Bajo Beneficio anual.

Coste de la mano de obra directa (barra y cocina) por encima de la media (30 % como objetivo)

“El restaurante exclusivo es un punto de referencia en la zona”

Diagnóstico de situación

No existe una política de compras definida. Compran varias personas, pero más por intuición que por necesidad de compra.

Los camareros del restaurante Vip, les falta preparación y formación para atender a los clientes.

La Dirección no tiene información ni indicadores mensuales de la marcha del negocio

La empresa no dispone de presupuestos anuales, diferenciados por actividades o zonas.

Los negocios soportan un alto alquiler por la ubicación de los establecimientos.

No se dispone de los escandallos de los platos en ninguno de los restaurantes.

No existe un sistema de incentivos para los trabajadores.

Las decisiones del equipo directivo están basadas en la intuición. No disponen de información para la toma de las mismas.

No existe un seguimiento mensual de los datos de la empresa.

La contabilidad se lleva de manera externa. Por lo que la información siempre llega tarde.

No se dispone de una planificación financiera y un control del cash flow

La negociación con los bancos se basa en la amistad del Gerente con los Directores. Existe un abuso claro y directo de las entidades financieras por la confianza creada.

La empresa trabaja con descubiertos bancarios en lugar de pólizas de crédito. Altísimo coste financiero

La propiedad acepta el diagnóstico y plan de organización y reestructuración a todos los

“ Hay que saber donde ganamos, y si perdemos en algún sitio ”

Implantación del proyecto

Se ajustó toda la plantilla en función de los trabajos realizados y responsabilidades.

Se estableció nuevo sistema de compras, con el correspondiente control de almacén y de las mermas de los productos frescos.

Se prepararon plantillas para los escandallos de los platos.

Se establece nuevo sistema de pago a los proveedores, centralizando un día de pago al mes., con lo que permitió mejorar el periodo medio de pago y la gestión de tesorería.

Se ajustó el personal directo de barra y cocina para llegar al 30% sobre la facturación, sobre todo en los cambios de estacionalidad.

Se ordenó y clasificó el almacén tanto de los productos positivos como de los negativos.

Se procedió a internalizar la contabilidad de la empresa

Se crearon los departamentos analíticos en la contabilidad para saber el resultado de cada línea de negocio.

Se diseña un cuadro de mando para la dirección de la empresa.

Se diseña plan comercial para la captación de nuevos clientes para la línea de "catering" con gran aceptación.

Se prepara catálogo de presentación para las acciones comerciales. Presentación tanto vía email, como físicamente.

Se entrega a la Dirección plantilla para los cuadrantes horarios del personal, tanto barra, comedor, como cocina.

Se diseñan nuevos platos, con el fin de que la confección sea más fácil y barata. Manteniendo la calidad y presentación.

Se busca "maitre" para el restaurante VIP. Se supervisa la selección del nuevo cocinero del mismo.

“La propiedad quiere mejorar pero no sabe por donde empezar”

Acciones

1. Producción-Cocina

- Se preparan nuevos platos con menor coste.
- Se incorpora nuevo "chef" en restaurante VIP
- Se redistribuyen los cocineros en los distintos restaurantes.
- Redistribución de las tareas entre el personal de cocina.
- Mejora en la rapidez de la preparación de los platos en un 10%.
- Se mejora el menú con nuevos platos y cambios diarios.

2. Comercial

- Se forma a los camareros en cuanto a la composición de los platos y vinos.
- Se cambia mentalidad de camareros. Tienen que ser vendedores.
- Se diseña campaña de marketing, principalmente para el catering, pero sin olvidar otros departamentos, como son restauración, escuela formación, eventos, et....
- Se mejora la imagen del grupo
- Se realizan nuevos contactos, se mejora la presencia en internet

“Gracias a internalizar la gestión contable se controla la información”

Acciones

3. Compras

- Una gran mejora en las compras. Ahora se compra por previsión, no por intuición
- Se reducen de manera importante las mermas.
- Lo mismo ocurre con productos de poca rotación.
- Se ajustan las cartas a las ofertas de la temporada, con lo que disminuimos coste de las compras.
- Vinculamos a los jefes de cocina, con la previsión o decisión de las compras.

4. Finanzas - Tesorería

- Mejora sustancial en cuanto a los costes financieros
- Se procede a negociar con los bancos de una manera profesional.
- Se realizan las previsiones de tesorería a una vista de tres meses.
- Se empieza a utilizar otras herramientas como líneas de confirming y anticipo de facturas.
- Disminución de la carga financiera.

“ Se cambia la mentalidad de la manera de comprar ”

Acciones

5. Internalización de la gestión administrativa

- Se procedió con éxito, mediante la tutela de Iberdac, a internalizar todos los procesos administrativos.
- Se cambió de gestoría, mejorando la calidad del servicio de apoyo y gestión de RRHH
- Disminuyen los errores.
- Información contable al día
- Se cambio de programa informático
- Se dictaron las normas y directrices para la correcta gestión administrativa.

“La mejora de los camareros gracia a la formación, fue evidente ”

Resultados obtenidos

Como se puede apreciar, la mayor área de las mejoras se encontraban en la gestión de las compras, gastos financieros y comercial

Siguiendo la reestructuración puesta en marcha, estos ahorros son aplicables en los próximos ejercicios.

Compras	Mejora en las compras con una reducción del 2,6 %	77.000 €
Internalización contable	Ahorro por cambio de gestoría e internalizar la gestión	14.000 €
Comercial y Marketing	Incremento de facturación en línea Catering	40%
Tesorería	Ahorro en los costes financieros	25.000 €
Resultado	Mejora en el Resultado antes de impuestos de	136.000 €

“La mejora de resultados gracias a las acciones implementadas por Iberdac superaron los 136.000€”

Resultados obtenidos

Se implemento un nuevo sistema de trabajo, basado en los objetivos establecidos.

La empresa tiene información reciente de cual es la situación tanto económica, como financiera.

Se obtiene la información de los diferentes departamentos o líneas de negocio, permitiendo tomar decisiones sobre cada una de ellas de manera rápida y eficaz

Se internalizó la gestión contable y administrativa.

Se consiguió reducir el coste de las compras en un 2,6 %

Se mejoró el trabajo de los camareros, para que sean vendedores e informadores.

Se mejoró el nivel de los camareros, mediante formación.

Se mejoró la gestión del stock y la reducción de las mermas.

Se redujo de manera importante el coste financiero. Se profesionalizó la gestión bancaria.

Se le da un giro a las acciones de marketing que permiten alcanzar un crecimiento del 40% en la línea de Catering en el mismo año de la implantación.

Se mejoró la gestión de tesorería, mediante la fijación de un día de pago al mes a los proveedores, y negociando las compras por temporalidad, mediante programación de las mismas.

“ Iberdac introdujo la cultura de trabajar por objetivos en todos los niveles ”

GRACIAS

BARCELONA

Bailén 71, bis 6^a, 08009

Tel: 934 575 600

Fax: 932 075 536

BILBAO

San Vicente 8, 6^a, 48009

Tel: 946 611 620

Fax: 944 075 536

gestion@iberdac.com

www.iberdac.com