

Caso práctico:

Cambio generacional e implantación plan de viabilidad en empresa familiar del sector Hotelero y Restauración

La Empresa

Empresa familiar, con diferentes miembros de la familia, trabajando en el negocio.

Está por realizar cambio generacional, pero no saben por donde empezar.

La Compañía se dedicaba a la gestión de un hotel, restaurante y espacio para convenciones, bodas y banquetes.

El negocio estaba gestionado por uno de los tres socios, con reparto equitativo de las acciones. (33,33 % cada uno)

Las ventas del negocio vienen generadas por ingresos del restaurante (58 %), bar (29 %), y del hotel (13 %)

La empresa viene funcionando desde hace años como hotel y restaurante a "pie de carretera", lo que le generaba una clientela importante por el paso de la carretera nacional.

La empresa es referencia de calidad y buen servicio en la zona.

En el último año ha tenido el problema de la inauguración de variante – autovía, por lo que el flujo de tráfico ha disminuido en un 90 % por la carretera.

Problemática existente

Disminución drástica de las ventas, por inauguración variante carretera.

Cambio generacional, sin dirección

Actitud pasiva de la propiedad de la empresa

Estructura rígida y poco flexible para adaptación a nueva situación

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. Se compra a "ojo" o por lo que el proveedor quiere dejar

Entrada en pérdidas. Situación muy peligrosa.

“La empresa es conocida en la zona, pero no es suficiente”

Diagnóstico de situación

No existe una dirección clara, todo el mundo hace de todo.

No hay una figura de Gerencia clara y definida. Lo asume uno de los socios, sin estar profesionalizado.

No existe una política de compras definida ni un responsable. Compra el socio que gestiona, pero sin criterio. Son los proveedores quienes deciden las cantidades.

La política comercial de la empresa es inexistente. Los camareros se limitan a servir los pedidos de los clientes, pero no tienen una voluntad palpable para incrementar las ventas.

Tampoco existe una política comercial externa, para frenar la disminución de clientes, por desvío de la variante.

El equipo de camareros, barra y cocina, no está correctamente ajustado a la estacionalidad de las ventas.

No se tiene una política de horarios de cocina, barra, restaurante.

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

La empresa no dispone de un presupuesto anual, con objetivos claros y concisos, decididos por la propiedad.

No se dispone de información de los costes de los diferentes platos de la carta. Por lo que la empresa no sabe que margen le está aportando cada plato.

No se dispone de los resultados por líneas de negocio, como son el hotel, restaurante, bar y otros.

Las decisiones de la propiedad, están basadas en impulsos, no en criterios profesionales

No hay un seguimiento de los datos generales de la empresa (a nivel de costes, cierres mensuales, líneas de negocio...)

No se realizan inventarios mensuales, con lo que el control de las existencias, no existe. Solo se realiza al final del ejercicio, por motivos de cierre contable.

La empresa no dispone de una planificación financiera, ni de un control de tesorería a corto/medio plazo, por lo que en temporada baja, tienen tensiones de tesorería.

La empresa desconoce cual es el umbral de rentabilidad, en cada una de sus actividades.

“ La propiedad no sabe como afrontar el cambio generacional para realizarlo de una manera correcta y ordenada ”

Implantación del proyecto

Se define el organigrama de la empresa, teniendo en cuenta el cambio generacional, con la incorporación de nuevo miembro de la familia como Gerente.

Se forma al nuevo Gerente en todos los cometidos de su trabajo. Se establecen responsabilidades.

Se implanta PLAN DE VIABILIDAD, para mejorar la gestión y los resultados de las diferentes líneas de actividad.

Se establecen reuniones con el Consejo de Administración de la empresa, para presentar resultados.

Se realizó un sistema de costes y un análisis completo de todos los productos ofrecidos en la carta, con lo que se puede establecer el ABC por rentabilidad y compararlo con el ABC de ventas, permitiendo ajustar y modificar los precios para obtener el máximo beneficio

Se estableció un nuevo sistema de compras, centralizando el control de todas ellas en el nuevo Gerente, que tiene que supervisar cualquier pedido efectuado, mejorando claramente la gestión del stock, tanto en roturas, como en excesos.

Se forma en la utilización de plantillas para correcta gestión de las compras.

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

Se ordenó el almacén tanto de positivo como de negativo, optimizando el control de stocks, y disminuyendo en cantidad. Mejor control en general. Disminución de alimentos caducados.

Se estableció un cuadro de mando con los indicadores claves para la dirección de la empresa, que permita las decisiones en el momento oportuno y con la máxima rapidez.

Se estableció un plan de marketing para captar más clientes tanto de la zona, como fuera de ella, a través de internet, publicidad en medios, turoperadores y otros.

Se cambia por completo "la carta" del restaurante. Se procura que sea más variada y atractiva.

Se procedió a ajustar los horarios de apertura y cierre tanto por la mañana como por la noche con la intención de incrementar las ventas. Se ajusta horarios entre restaurante y bar.

Se reorganizó el departamento de cocina, con el fin de mejorar los procesos de elaboración, obteniendo más rapidez y en consecuencia menor coste de personal

“Al implantar el plan de viabilidad, se procede a mejorar se procede a mejorar todos los aspectos del negocio”

Acciones

1. Gerencia- Cambio generacional

- Se establecen trabajos y responsabilidades en el cambio generacional
- Se forma a la nueva Gerencia en todos sus cometidos.
- Se le adiestra en la utilización de herramientas para gestión y Dirección de la empresa
- Se forma a Gerencia en la interpretación del Cuadro de Mando, e indicadores importantes.
- Se establece normas para las reuniones consejo de administración y demás familiares involucrados en el negocio
- Se establecen criterios para la correcta integración de la familia en los diferentes ámbitos del negocio.

2. Comercial

- Se definen acciones comerciales para la captación de nuevos clientes. Nuevos nichos de mercado.
- Se prepara nueva página web.
- Incrementar ventas por cliente, (media por ticket) a través de que los camareros sean más comerciales.
- Se ha formado a los camareros para que puedan asesorar a los clientes en cuanto a los platos y vinos adecuados
- Contactos con turoperadores, para la colaboración dentro de sus programas de excursiones y visitas
- Aumentar los servicios de catering en la temporada baja
- Fomentar las bodas y banquetes. Diseñar acontecimientos diferenciados de la competencia.

“ Con la nueva Gerencia, se ha profesionalizado la gestión ”

Acciones

3. Compras

- Mejora de las compras tanto de los productos de barra como de cocina.
- Preparación de compras programadas especialmente en la estacionalidad del verano
- Mejora en los precios de las compras con lo que reducimos el coste de los productos consumidos en un 13 %
- Adecuación de las compras a los platos de temporada.
- Intervención del responsable de compras en la preparación de los escandallos de los platos
- Mejora de la calidad de compra
- Mejora en los plazos de entrega del producto
- Mejorar las compras especulativas por situación del mercado.
- Involucración del departamento de compras en la previsión de tesorería a corto – medio plazo
- Mejora en las negociaciones con los proveedores ABC
- Se cambia sistema de compras. Ahora es la empresa quien decide lo que compra. Hasta ahora eran en mayor medida los proveedores.

4. Gestión hotel y restaurante

- Se incrementan las tarifas del hotel. Se ha calculado el punto muerto o umbral de rentabilidad por habitación.
- Los gastos de limpiezas del hotel, se pasan de fijos a variables.
- Se mejora el sistema de arqueo de las tres líneas de negocio.
- Se cambia la carta del menú, y se consigue incremento del 19 %
- Se intensifica la campaña de bodas y bautizos
- Se promociona apertura terraza verano, siendo un éxito de afluencia.
- Reducción en los tiempos de elaboración de los platos. Preparación anticipada de ingredientes comunes, salsas, bases de platos, acompañamientos.
- Redistribución de las tareas entre el personal de cocina.
- Ajustar la cantidad de comida servida en los platos. Buscar la cantidad óptima.

“ Con la correcta gestión de compras se selecciona a los proveedores adecuados ”

Acciones

5. Gestión del personal

- Se reorganiza el personal de la empresa, principalmente los familiares involucrados en la misma.
- Se eliminan puestos de trabajo pasando a variables en el caso del hotel.
- Ajustamos personal de barra y restaurante, según horario de aperturas y según necesidades de trabajo.
- Ajustamos los gastos de personal a la temporalidad de la empresa.
- Asignar áreas de responsabilidad, por zonas y tipos de servicio.

“Es importante que los clientes salgan con la sensación de haber sido bien atendidos”

Resultados obtenidos

A continuación se presenta un resumen de los impactos económicos de las mejoras obtenidas con el servicio de Iberdac

Hotel	Pasamos de gastos fijos a Variables. Mejoras en las tarifas. Incremento anual de	1.300 € mensuales)	12.000 €
Restaurante	Mejora en la gestión del personal, con reducción del número de personas y horas extras de		28.000 €
	Mejora en los horarios de apertura, con ahorro personal de		30.000 €
Compras	Mejora en las compras con una reducción del 13 % del consumo		51.000 €
Resultado	Mejora en el Cash Flow de la empresa de		140.000 €

“La mejora de en el “cash-flow, gracias a las acciones implementadas por Iberdac superaron los 140.000€”

Resultados obtenidos

Iberdac ha realizado el cambio generacional y profesionalización de los puestos de responsabilidad.

Se ha establecido un plan de viabilidad, que ha dado sus frutos a corto plazo

Se ha formado a un Gerente procedente de la familia propietaria, consiguiendo unos resultados óptimos.

Iberdac ha introducido en la empresa la cultura de trabajar por objetivos e incrementar la calidad del servicio al cliente.

Se implanta el Cuadro de Mando Integral a toda la empresa.

Se han pasados a gastos variables los gastos fijos del hotel. Se externaliza la gestión.

Se mejora la gestión de las compras, reducción del 13 %

Se controla el stock, reducción del mismo y se mejora la rotación, eliminando prácticamente los productos caducados.

Se ajusta el personal de restaurante, cocina y barra a las necesidades de apertura y de clientes.

Se mejora la atención de los camareros a clientes

Se mejora la gestión de la tesorería. Se fija día único de pago. Se paga todo por el banco.

Se realiza un correcto arqueo diario.

Se mejora la página web. Captación de clientes a través de ella

“Iberdac tuteló el cambio generacional con éxito”

GRACIAS

BARCELONA

Bailén 71, bis 6ª, 08009

Tel: 934 575 600

Fax: 932 075 536

BILBAO

San Vicente 8, 6ª, 48009

Tel: 946 611 620

Fax: 944 075 536

gestion@iberdac.com

www.iberdac.com