

Una vision gastronomica sobre los hoteles

Indudablemente la época en la cual nos toca vivir no se presenta como la mas indicada para la generación de negocios, es cierto, pero esto no debería postrarnos sino que, al contrario, tendría que estimularnos para el desarrollo de nuevas ideas que nos permitieran encontrar la mejor manera de explotar y maximizar las empresas actuales.

Los momentos de crisis nos obligan a agudizar el ingenio en pos de las metas que aspiramos a fin de lograr que nuestros negocios sean rentables. Bajo este concepto es que me permito dar algunas opiniones sobre la explotación del área de Alimentos y bebidas en los hoteles comprendidos en las categorías de una a tres estrellas.

Mi particular visión sobre el tema me indica que, a lo largo de los años, ha sido casi una tradición el considerar a este sector de la empresa como pasible de soportar perdidas en aras de brindar servicio al huésped del hotel.

Esta realidad o costumbre no tiene realmente asidero en el contexto en el que actualmente vivimos. Muy por el contrario hoy se nos impone el intentar hacer que los diferentes puntos de venta sean rentables o por lo menos no generen perdidas.

En los últimos años, gracias a la actividad de consultor, que desempeño y naturalmente a los cursos que he dictado en esta Asociación, he tenido la oportunidad de charlar con colaboradores de un numero importante de hoteles y por otro, también el de ver directamente esta realidad en los propios establecimientos.

Este contacto me ha permitido formarme una opinión clara sobre la problemática.

- 1) Ha sido moneda común el apreciar que solo en contadas ocasiones los encargados de llevar adelante este sector de los hoteles tengan una real formación sobre los temas específicos relacionados con la gastronomía.
- 2) Se aprecia a través de los hechos que no existe una real preocupación de parte de los propietarios por el área de Alimentos y Bebidas, pareciera y es mi humilde opinión que no les interesara.
- 3) La infraestructura en muchas ocasiones es insuficiente o es muy antigua o no responde a las verdaderas necesidades de su explotación.

- 4) El personal empleado en este sector por lo general es muy antiguo y por ende desactualizado (Falta de capacitación adecuada), o es insuficiente, o carece de conocimientos y motivación para llevar adelante los mismos.
- 5) La confección y desarrollo de la oferta no ha sido estudiada y se ha establecido en base a supuestos. No existen reales aplicaciones de estudios de mercado, ni de los competidores, ni del tipo de cliente a quien atienden o pueden atender. No ha existido un autentico relevamiento del entorno del hotel a fin de estudiar las posibilidades que brinda a efectos de atraer nuevos clientes.
- 6) La estructura de costos de estos sectores muy rara vez ha merecido un consciente estudio por parte de quienes son responsables. Existe una errónea fijación de precios y los controles para evitar las fugas son insuficientes.

Esta es particularmente mi personal mirada sobre la realidad de la gastronomía inserta en los hoteles, realidad que creo podría cambiarse con solo recurrir a los modernos métodos y sistemas impuestos desde la aplicación de la calidad total en los servicios, y las mas variadas técnicas de comercialización de la oferta, control y costeo, todo dentro de un relanzamiento de la actividad y una constante capacitación de los elementos humanos componentes de la misma.

A efectos de contribuir con esta nueva visión me permito sugerir algunos pasos:

- a) Urgente revisión de la realidad actual mediante un sistema de Auditoria de gestión que le permita determinar claramente cuales son sus puntos flojos. Seria aconsejable partir de un análisis F.O.D.A.
- b) Planteo desde la base de la organización de objetivos claros y de una planificación consciente en cada una de las áreas de la empresa a fin de crear una nueva visión de la misma, y donde se encuentre expresamente fijado el compromiso y la creencia de parte de quienes tienen la responsabilidad de la gestión de lograr mejorar el rendimiento.
- c) Naturalmente una recapitación del personal y de sus supervisores, desde el gerente hasta el lavacopas. Deben creer realmente que el objetivo y sus metas son realizables.
- d) Análisis profundo de la oferta (menú, horarios, prestaciones y servicios adicionales). Realización de estudios de mercado a fin de determinar el target del cliente. Adecuación del menú a la demanda.

- e) Revisión de la infraestructura existente tanto en instalaciones como en equipos y utensilios.
- f) Analizar la posibilidad de tercerizar el servicio, habrá casos en que podrá resultar conveniente.

En síntesis mi propuesta es; analice su negocio de forma realmente objetiva, de ser necesario recurra a un consultor, piense detenidamente como relanzar Alimentos y Bebidas dentro de su hotel, analícelo como una unidad de negocios adicional, actúe en consecuencia crea realmente en lo que hace y transmita esa creencia o visión a todos sus empleados, la visión del líder es la que moviliza a toda la organización.

Jorge Ramallo

Publicado en Su Nuevo Informativo Hotelero & Gastronomico
Publicacion oficial de la Asociacion de Hoteles, Restaurantes, Confiterias y Cafes de Buenos Aires