

## Los software gastronómicos. El modelo de gestión y la rentabilidad

Martín Blanco

*La culpa no es del cochinitillo, sino de quien le da de comer.*

Se sabe que para ser exitoso en el mundo gastronómico, el empresario no solo debe tener habilidades en la cocina, el servicio y haber instalado un emprendimiento agradable, sino que también debe poseer conocimientos de administración, criterio comercial y un excelente manejo de las relaciones humanas, pero además, es imprescindible que pueda manejar la información que su negocio genera para poder tomar decisiones acertadas. Más aún sabiendo que existe un entorno competitivo superpoblado y agresivo, en donde los márgenes de rentabilidad ya no son lo que fueron alguna vez hace tiempo. Este escenario los obliga a desplegar una batería de habilidades que, si no se tienen, hay que salir a adquirirlas, aprenderlas, imitarlas. La supervivencia lo requiere...

¿Por qué entonces resulta tan difícil esta tarea cuando el mercado ofrece tantas alternativas tecnológicas y de gestión a valores razonables?

Acompañemos en la tarea de analizar esta problemática y verá que la solución está en sus manos.

### ¿Cuál es la realidad del mercado?

Luego de muchos años asesorando empresarios gastronómicos, podemos asegurar que el principal motivo de los fracasos está en los mismos empresarios y su resistencia al cambio. Entonces se debe desaprender malos hábitos y aprehender otra forma de gestionar su negocio.

Respóndase con honestidad este breve test:

- ¿Qué tan bien conoce los alcances de lo que su herramienta de gestión o *software* puede hacer?
- ¿Solamente lo utiliza para “facturar” la caja diaria?
- ¿Controla la evolución del *stock* de sus principales rubros (botellas, kilos de carnes o pescados, verduras, harina & *mozzarella*, salmón, quesos duros “y caros”, etc.) con el sistema?
- ¿Compara todos los meses lo que compró a sus proveedores de estos principales rubros, con lo que efectivamente despachó al salón en platos a sus clientes? (N. del R.: no hablamos de controlar las hojas de albahaca o el tomillo, sino del 20% de los insumos que compra que representan seguramente el 80% de su costo de mercaderías).
- ¿Tiene realmente implementado el “módulo de recetas” en el sistema, el cual le permitirá, entre otros beneficios, controlar el punto anterior?
- ¿Tiene idea de cómo varía mes a mes el *stock* de sus principales insumos? ¿Lo cruza con lo consumido y comprado?
- ¿Las facturas de sus proveedores, están solamente guardadas en un bibliorato o en una planilla de Excel, o están cargadas en el sistema?
- Si opera con *delivery*; ¿Tiene cargados a sus clientes y sus consumos históricos? ¿Conoce el empleado que toma el pedido que ese cliente es uno de sus mejores clientes, y “en el fragor de la batalla” sabe a cuál cliente proteger de una eventual falla?

- ¿Aprovecha la información guardada en el *software* para identificar a los clientes que dejaron de comprarle? Hace algo para tratar de recuperarlos?
- ¿Extrae información todos los meses para elaborar un tablero de comando donde vea la evolución mes a mes de las transacciones de su negocio (léase: cantidades de platos, pedidos, botellas, etc.), de los pesos y generar ratios para saber en qué les va bien?, ¿En dónde no?
- ¿Conoce la rotación de su bodega de vinos? Implementa acciones para mejorar el índice de rentabilidad de la venta de vinos o tragos?
- ¿Que grado de integración tiene su negocio en términos de aprovechar todo lo que ocurre en el salón/cocina y se guarda en la PC, con los procesos de administración y de control que realiza en su oficina?
- ¿Está seguro que la base de datos donde tiene almacenada toda esta información estratégica en su negocio está a buen respaldo y con un *backup* periódico por si se rompe sus PC's?

Sin temor a equivocarnos, menos del 5% de los empresarios cumplen aceptablemente bien algunas de estas preguntas del test.

### Los “no”

Bajo ningún concepto se debe caer en lo que llamamos “conformismo informático”. Esto significa utilizar la tecnología para realizar operaciones administrativas rutinarias (como facturar, registrar ventas o compras, llevar un stock, etc.) sin aprovechar todo lo que esta tecnología nos brinda en una instancia posterior que es precisamente el análisis de información para la gestión y la toma de decisiones.

Para ello, es fundamental tener en claro la diferencia entre “un programa de procesamiento de datos” y un “sistema informático integrado”. Mientras el primero sólo permite el ingreso de información en forma ordenada pero sin utilidad o interacción, el segundo refleja el estado dinámico de una estructura de comunicaciones, lo que permite no solo capturar la información y procesar el resultado de las mismas, sino además dirigir estos resultados a todos los niveles de la empresa para que ellos puedan controlar la gestión, tomar decisiones o una combinación de ambas.

¿Porqué en el 95% de los casos no se hace? Porque no se consideran relevantes para la supervivencia o para la mejora de la rentabilidad? No! Por el desconocimiento y por la inercia al cambio, por no animarse a desaprender viejos hábitos y adquirir un modelo de gestión más evolucionado.

Pero para poder alcanzar este objetivo se necesita la habilidad de manejar un volumen importante de información, y para esto es preciso recurrir a los sistemas informáticos de gestión y dedicarle tiempo a entenderlos y exprimirlos.

En un mercado con tantas alternativas, ¿Sabe el empresario aprovechar estas herramientas? Si la respuesta es que no, es altamente probable que comience a transitar el camino del fracaso. Si no se cuenta con la información adecuada, o si a la información que se tiene no se le puede sacar provecho, entonces, será casi imposible competir.

Este análisis nos conduce a pensar en forma inmediata que el problema no tiene que ver con haber elegido, en una primer instancia, el *software* A o B, sino con un tema de falta de capacidad gerencial, o que no se cuenta con el personal con nivel profesional o universitario, o a lo mejor no se quiere contratar consultores que puedan brindar una solución definitiva.

Estamos en condiciones de afirmar que es una combinación de todos estos factores.

### Un error muy común

En cientos de oportunidades vemos a los empresarios gastronómicos quejarse del proveedor A o del B o del C, argumentando que el sistema no funciona bien, o que el proveedor no me da la solución a mi problema.

Es posible que la queja esté bien fundada, pero es importante que sepa usted separar las responsabilidades para cada situación. Una cosa es el funcionamiento operativo (que facture, que adicione, que emita el *ticket*, etc.) y otra es que resuelva mi modelo de gestión e información.

### Algunas aclaraciones

1. El proveedor de *software* que seleccione, por el precio que usted paga, únicamente está pagando que le provean de la herramienta y que se la dejen “funcionando” (las funciones básicas: adicionar y emitir facturas básicamente).
2. Ellos no son responsables de pensar y diseñar el modelo de gestión. Tampoco de reingenierizar su negocio si no funciona bien.
3. Si necesita quien lo haga, generalmente ellos no son las personas indicadas. Para tal fin debe buscar una consultora especializada en ello, a su contador o similar.
4. Ellos podrán capacitarlos o contarles como el sistema opera (en general bastante deficientemente) pero es usted el que debe bucear en la aplicación, conocerla, entenderla y expresarla.
5. Asegúrese que lo que el *software* no haga, pueda exportar los datos para que el Excel lo haga. No existe mejor combinación! (Pero su organización deberá también aprender el uso del Excel, que es una herramienta potentísima).

### Algunas historias reales

- Como elegir un nuevo *software*: tuve de clientes una importante cadena de gastronomía, que en el proceso de evaluación y elección de un *software* para automatizar su negocio, la principal variable que incidió fue que la madre (más de 70 años) pudiera tocar la pantalla *touchscreen* como si fuera la vieja tickeadora a reemplazar!
- Todo nuevo *soft* requiere un plazo mínimo de estabilización de 3 meses: en un cliente con el cual estábamos en pleno proceso de reemplazo de su antiguo y poco seguro sistema, una noche el nuevo *software* dejó de funcionar a causa de la mala calidad del *hardware* adquirido. El encargado de turno, cansado de no poder trabajar, llamó el viejo proveedor para que le viniera a instalar nuevamente la PC guardada en el depósito!

### ¿Hasta donde quieres llegar? ¿Qué tan dispuesto estás a cambiar?

Seguramente que todos coincidiríamos en la respuesta a estas preguntas.

Queremos llegar a lograr el éxito con la menor cantidad de recursos posibles, porque estamos convencidos que casi todo lo hacemos bien. Pero la realidad nos dice que sin cambios no hay logros. Y en esto, no hay discusión posible.

Implementar un sistema informático de gestión es un muy buen momento para comenzar con estos cambios, si la empresa ya cuenta con un *software*, pero no lo está aprovechando en todo su potencial, entonces es el momento indicado.

Ahora bien, modificar el modelo de gestión no significa cambiar el *software* (aunque en algunas situaciones podría ser necesario también). Significa rediseñar la forma de controlar, medir y gestionar el restaurant o cadena, capacitar a su gente a operar de otra forma y sostener en el tiempo dicho cambio “a capa y espada”, (la inercia institucional siempre tratará de volver “a la forma de antes”, que seguramente parece más simple, pero de la cual no podrá sacar los resultados necesarios para competir). Recuerde que el cambio es barato y por sobre todo rentable. a) Barato, porque no requiere de grandes *software* y *hardware*. Hemos visto empresarios que responderían afirmativamente bien a todas las preguntas del test inicial con programas precarios y el uso de Excel. b) Rentable, porque lo que invierta lo recuperará con creces en utilidades a partir de perder menos mercadería, al comprar mejor, al gerenciar su negocio con menos personal, al aplicarle menos horas a procesos repetitivos, al “robo” interno, a los desperdicios, etc. etc.

Debe saber que todo cambio informático lleva tiempo y esfuerzo, ya que involucra al modelo de hacer las cosas. La mayoría de los empresarios seguirán como hasta ahora ¿Y usted qué hará?

### Algunos casos exitosos

- Ejemplo 1: Grupo Gastronómico Ríos de España  
Hace muchos años trabajamos para el Grupo Gastronómico Ríos de España (los pizza-cafés Duero, Ebro, Tajo, Miño, San José, el nuevo Almacén de Pizzas y cadenas en Madrid) en el relanzamiento del *delivery*.

Aún con la precariedad tecnológica que tenían (viejas PCs donde corría un *software* extremadamente básico y poco confiable, sin integración Salón+Administración, etc. ) logramos implementar un proyecto que fue, y sigue siendo, sorprendentemente exitoso.

Si hubiéramos pretendido cambiar el *software* de gestión para lanzar y vender más, aún hoy tal vez estaríamos esperando!

Se logró cargar e identificar a los clientes en las PCs, marcar a aquellos clientes de alguna forma para que el Cajero supiera que se trataba de un cliente VIP. Luego se comenzó a trabajar la base de clientes, se calculó el “costo de adquisición de un nuevo cliente”, se diseñó la curva ABC de clientes para utilizarla en programas de fidelización y reactivación, enviando obsequios a los clientes que hacían el 20% de su facturación, enviando agresivas ofertas a clientes que habían dejado de comprar, y validando la utilidad de bases de datos adquiridas para acciones de marketing directo.

El año pasado este grupo gastronómico lanzó el exitoso proyecto Almacén de Pizzas, proyecto que con sus 3 sucursales, grado de aceptación niveles de facturación y

rentabilidad, se vislumbra como la cadena de pizzas a domicilio de mayor proyección nacional y latinoamericana de los próximos años.

¿Porqué se pudo hacer todo esto? Por la mentalidad de Sebastián Rios su director, no por la solidez de la tecnología.

• Ejemplo 2: Café Martínez

Corría el año 2003, esta exitosa cadena de cafetería liderada por Marcelo y Mauro Salas Martínez, se había planteado crecer en la venta de café molido a domicilio.

La cadena (los locales propios y los franquiciados) tenían instalado un *software* que tiene la ventaja de correr sobre internet. En donde todos los locales y la administración central están conectados en línea y en tiempo real a un bajísimo costo.

Dada esta ventaja inicial, trabajamos con el proveedor del *software*, Café Martínez y Moebius Marketing en implementar mejoras en la aplicación para que hiciera lo que necesitaba la venta telefónica, bajo el modelo diseñado. Cambios no estructurales al *software*, pero sí útiles al nuevo negocio. Resolvimos concentrar la toma de pedidos de *delivery* en un *call center* telefónico que montamos para tal fin, el cual recibía todos los llamados de los clientes, tomaría los pedidos y los enviaría vía internet a la sucursal que debería prepararlo y entregarlo. También se elaboró un tablero de comando extrayendo información del *software* y procesándola con el Excel para poder ver la evolución y cierta información que pedirselo al sistema hubiera sido costoso.

El resultado: un *software* que antes era utilizado para procesar sólo las funciones básicas, fue aprovechado su potencial y mejorado para generar un nueva unidad de negocios y más ventas!

¿Porqué se pudo lograr esto? Por la visión y determinación de sus directores, apuntalados por la tecnología.

• Ejemplo 3: Platón y su chef propietario Luciano López Fuente. Luciano logró construir uno de los modelos de negocios más sabrosos y rentables de Argentina en su cadena de comidas del microcentro porteño Platón. Un concepto absolutamente atractivo, sencillo y bien gerenciado. Pero también, ya con el negocio funcionando excelentemente bien, Luciano dio un salto cuantitativo en su productividad, ventas y rentabilidad a partir de desarrollar, hace varios años (cuando esto era ciencia ficción), con un grupo expertos informáticos, la posibilidad de que sus camareros tomaran los pedidos en el salón con una *palm* y lo transmitieran al *software* de gestión, para que la cocina marchara el pedido, controlara su salida el camarero y luego se agilizará el proceso de pago para los apurados ejecutivos de la *city* porteña!

Desde nuestra óptica, una maravilla, ya que todo eso se logró con un *software* gastronómico del mercado, pero con un condimento las *palm*s que aún al día de hoy no se las ve en los salones gastronómicos.

Hoy Luciano, un vanguardista, ya está testeando nuevas formas de vender más! (pero será noticia para futuras notas).

• Ejemplo 4: cadena de Sushi Sensu y Sushi Jo. En una experiencia similar a los Café Martínez, en cuanto al proveedor del *software* que funciona sobre internet, fuimos convocados esta cadena líder de comida japonesa y *sushi* para relanzar la venta por *delivery* e implemen-

tar Sensu Time, un programa de recompensas para sus clientes frecuentes. Con la decisión de su presidente Mario Pieniazek, se logró integrar a cada una de sus sucursales dentro de esta red interconectada vía internet, iniciar acciones de *geomarketing* para publicitar sus productos en las zonas de influencia de sus sucursales y crecer en ventas. Recientemente, y luego de varios meses de trabajo se diseñó un programa de recompensas para los clientes frecuentes. En un grupo de trabajo formado por Sensu + Moebius Marketing + el proveedor del *software*, se trabajó en desarrollar todas las funcionalidades de un programa de recompensas dentro del *software* (acumulación de puntos, platos bonificados con puntos extras, promociones de estimulación de consumos, canje de puntos por obsequios o menús, etc.).

No solo esto, sino que además el programa diseñado que corre en un *software* que vive dentro de internet, posibilita a los clientes a consultar su programa de puntos sin tener que molestar a los empleados de la cadena! Una integración total: empresa+clientes.

**Resumiendo: los 10 mandamientos para un futuro mejor**

1. Previsión: antes de abrir su negocio (no el día anterior, sino 2 meses antes) trabaje duro con sus asesores en diseñar cómo será el modelo de gestión desde lo operativo y desde el control de la operación. Cómo controlará el *stock*, la carga de las recetas de su menú, cómo gestionará las facturas pendientes de pago y el flujo de caja del negocio desde el *soft*, etc.
2. Control de *stocks*: comience en monitorear únicamente los 5 ó 10 rubros más importantes y fáciles de controlar de su costo de ventas. Si quiere controlar hasta el consumo de “perejil” fracasará todo el proyecto.
3. Todos los *software* del mercado le permiten registrar de alguna forma todas las ventas ¿Se entiende, no? No lo haga “a mano”, ya que no podrá hacer todo lo dicho hasta ahora.
4. Asesórese para armar un “plan de cuentas” contables que luego le permitan ver la información cargada en el sistema en las formas que sean valiosas. Recuerde esta famosa frase del mundo de los sistemas: “Si carga basura en el sistema, saldrá basura del mismo”.
5. Trabaje para integrar en su sistema lo que ocurre en la cocina, en el salón y en la administración. Idealmente, con el cliente también.
6. Sea implacable con su gente para que adopte y cumpla con el nuevo modelo de gestión. No se de por vencido.
7. Vaya creciendo por pasos. No busque hacer todo el cambio de un saque. Que sea un proceso de mejora continua. De lo contrario, las dificultades le ganarán si quiere vencerlas todas juntas. (N. del R.: “Un elefante se come de a pedacitos...”).
8. Generalmente los contadores no son las personas más indicadas para liderar este proceso de cambio. Pocos, y en general fuera del alcance de este mercado, tienen los conocimientos de sistemas, modelos de gestión, tableros de control y conocimientos del negocio gastronómico.
9. Capacite a sus encargados (y a usted si fuera el caso) en el uso del Excel, el *mail*, la exportación e importación de datos de un sistema al Excel, etc. Será la mejor inversión que pueda hacer.

10. Tres frases finales para reflexionar:

- a. "No se puede mejorar lo que no se puede medir".
- b. "Si la gente supiera lo duro que tuve que trabajar para conseguir mi maestría, no les parecería tan maravilloso". Miguel Angel, escultor y pintor renacentista que pasó cuatro años acostado boca arriba para pintar el techo de la Capilla Sixtina.
- c. "Si crees que puedes hacer algo, o que no puedes; en ambas estarás en lo cierto". Henry Ford

## Ante la diversidad, los docentes, no somos también tutores

Patricia Boeri

A través de este breve compilado podremos acercarnos, no solo a la importancia del *currículum* sino los efectos que transmite al plan de clase de una docente en el aula.

Si bien existen innumerables definiciones de *currículum*, yo me identifico, con la que enuncia Hirst en 1973, donde establece una definición bastante acertada a nuestro quehacer diario en la actualidad, y que lo define como: "Programa de actividades, diseñado en forma que los alumnos alcancen fines y objetivos".

Si nosotros nos basamos en la construcción cultural, su significado depende de la forma en que se organizan las prácticas educativas de cada país teniendo en cuenta su tradición pedagógica.

Si en cambio hablamos del objeto social como la educación, la escuela, y otros estamentos educativos como la educación terciaria y universitaria son susceptibles a muchas lecturas, definiciones e interpretaciones.

Todo docente sabe, que su plan de clase parte del *currículum* original que cada establecimiento educativo tiene aprobado con el Ministerio de Educación y que en el caso de las universidades, es desconocido y sólo le proporcionan los contenidos mínimos de cada asignatura a desarrollar para que en base a los mismos pueda sugerir ampliaciones, modificaciones u omisiones.

Todo este proceso implica: Análisis ----> Estudio ----> Reflexión.

La estructura básica o troncal de la materia, las actualizaciones y la importancia que tendrán para el alumno en el desarrollo profesional nos llevarán a una reflexión que va a concluir en la aplicación del *currículum* como arte, generando el plan de clase para el docente.

La planificación supone un conocimiento de la realidad sobre la que se va a actuar, procura incidir en el curso de ciertos acontecimientos con el fin de que cambie la "situación inicial" por otra "situación objetivo".

Posee además un triple significado: sustantivamente planificar es un esfuerzo por influir en el curso de determinados acontecimientos, formalmente significa incidir de manera organizada y formalizada sobre determinados procesos tendientes a lograr objetivos propuestos y operacionalmente se expresa en la utilización de determinados procedimientos con el propósito de introducir organización al conjunto de actividades.

En este punto quiero hacer un apartado especial referido al *currículum* y la diversidad, y digo diversidad porque en la mayoría de los terciarios y universidades nos

encontramos con diferentes nacionalidades, estratos sociales, culturas estilos de vida, etc., lo que nos obliga a nivelar los saberes previos, terminologías, léxicos, etc., sobre todo en asignaturas teóricas con fuerte apoyo matemático y/o estadístico.

Coincido con la idea central de la disertación realizada por la Lic. Claudia Cao que comentaré a continuación y que se refiere a *currículum* y diversidad, teniendo en cuenta no solo la mirada actual que un docente tiene de un *currículum* planteado desde la diversidad, tomando este último término como el más amplio que se pueda dar madres adolescentes, extranjeros, distintos NSE (Nivel Socio Económico).

Nos podemos basar en tres ejes fundamentales: aspecto teórico; consideraciones en torno a lo curricular y consideraciones en torno al sujeto juvenil.

1. Aspecto teórico. La diversidad empieza a constituirse en la segunda mitad del siglo XX - la época de la post-guerra - donde las minorías (étnicas, sexuales, religiosas, etc.) querían ser consideradas y Charles Taylor es el primero que acuña el estudio de políticas de las diferencias. Posteriormente comienzan a plantearse, en la modernidad mitad del siglo XVIII a principios del siglo XX.

Diversidad: en nuestro país se tiene en cuenta el informe Delors (UNESCO 1996) y el Congreso Pedagógico Nacional 1984 - 1988. Desde la UNESCO y la CEPAL hay fuerte incidencia en revisar los contenidos que hacen a la diversidad. En el aspecto local o nacional el Congreso Pedagógico de 1984 nuevamente acompaña los documentos internacionales y va a insistir en revisar el sistema educacional tradicional.

En la Argentina, varias investigaciones muestran el agotamiento de la educación tradicional basada en la homogeneidad.

El neoliberalismo interpeló a las nuevas generaciones. Consideraba al alumno como una tabla rasa (Conductismo) trato que se le dio sobre todo a las generaciones provenientes de inmigrantes que ingresaban al estudio, tendientes a la homogeneidad, de la escuela pública.

En el fin de siglo se cuestiona fuertemente esta corriente y se comienza a atender a la diversidad.

2. El currículo es considerado como plan de estudio y gestión curricular, el informe Delors: que se asienta sobre cuatro pilares de la educación del Siglo XXI que consiste en aprender a aprender, a hacer, a ser uno mismo y a vivir con nosotros. Para igualar las diferencias se debe partir de reconocerlas. En el año 1980 se revisa lo que se enseña y se cambia de plan o programa de estudio a *currículum*. En la década de los noventa (90) Delors se constituye en divisorio de aguas para entrar al siglo XXI en la diversidad por dos canales. A. Incorporar saberes en el curso (bilingüismo). B. Aprender a convivir con los otros

En 1996 la noción de Currículum como plan de estudio y los modos de enseñanza cada día para transmitirla no alcanza con incluir los saberes sino implementar las prácticas pedagógicas que desarrollamos en nuestras clases.

3. Consideraciones en torno al sujeto juvenil. Identidades juveniles, Sujeto de tránsito y Sujeto en presente.

En todos estos casos se extiende la obligatoriedad, habi-