

# Nuevas estrategias empresariales en la restauración del siglo XXI

Elaborado por:

Ana Isabel Folgued Fernández

**FUNDACIÓN VÉRTICE EMPRENDE**

ISBN: 978-84-94073-72-4

Edición: 5.0

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

# índice

Nuevas estrategias empresariales en la restauración del siglo XXI

<i>Introducción</i> .....	7
---------------------------	---

## *UD1. Introducción a la Evolución Histórica*

1.1. Situación Socioeconómica.....	15
1.2. Hostelería, Restauración, Colectividades.....	18
1.3. La Producción de la Restauración.....	20
1.4. Un Sector en transformación .....	23
1.5. El Empleo en la Restauración .....	25
1.6. Evolución Histórica .....	26
1.7. El Nombre de Restauración.....	27
1.8. Origen de los Restaurantes .....	28

## *UD2. Restauración del siglo XXI*

2.1. Técnicas de Servicio imprescindibles en Restauración .....	39
2.1.1. Servicios tradicionales .....	39
2.1.2. Servicios especiales .....	46

## *UD3. Innovación versus crisis*

3.1. Definición de innovación .....	83
3.2. Barreras para la innovación.....	84
3.3. Innovar en Producción y Servicio .....	84

## ***UD4. Adaptación como reto***

4.1. La Dificultad del Equilibrio .....	94
4.2. El empresario como impulsor .....	95
4.3. La Franquicia .....	101
4.4. ¿Y qué hay de la Calidad? .....	108
4.5. Atención al cliente .....	112
4.5.1. El Profesional de la Atención al Cliente .....	115

## ***UD5. Los nuevos desempeños laborales***

5.1. Habilidades de Desarrollo Integral.....	123
5.2. El papel de la Formación.....	123
5.3. La comunicación .....	125
5.3.1. El Proceso de Comunicación.....	125
5.3.2. Atención Personal .....	129
5.3.3. Tipología de Clientes .....	131
5.3.4. Quejas y Reclamaciones.....	135
5.3.5. Técnicas de Autocontrol.....	138
5.4. La participación.....	140
5.5. Reconocimiento.....	142

## ***UD6. Competencias profesionales***

6.1. Criterios a considerar, según el nuevo diseño Regulatorio de la Formación Profesional y los Certificados de Profesionalidad .....	151
6.2. Beam Global Café y Discapacidad Intelectual .....	152

## ***UD7. Capacitación***

7.1. Perfil formativo .....	157
7.2. Perfil competencial .....	157

*Conclusión* ..... 169

*Glosario* ..... 175

*Bibliografía* ..... 179



# hostelería y turismo

Nuevas estrategias empresariales en la restauración del siglo XXI

# Introducción

A vertical decorative bar consisting of a thin blue line on the left and a thick dark blue line on the right, positioned along the left edge of the page.

hostelería y turismo

## A. Contenido innovador

Nuevas Estrategias Empresariales en la Restauración del siglo XXI (Familia Profesional Hostelería y Turismo). Será una herramienta útil para todos/as aquellos/as profesionales del sector que deseen equipararse en igualdad de condiciones al entorno cambiante global.

El trabajo está dedicado a profesionales del Sector de la Restauración que ocupan cargos intermedios dentro de las estructuras de los diversos establecimientos del Sector.

También va dirigido, a empresarios-emprendedores que necesitan adaptarse a las nuevas tendencias que surgen durante el S.XXI como la Gestión del Conocimiento, y a la relación con sus trabajadores. Este gestor dispondrá de los instrumentos necesarios para encargarse de la formación de los mismos.

Los cambios económicos y organizativos propios de la progresiva incorporación de la nueva economía global basada en la sociedad de la información comportan no sólo nuevos productos, sino también nuevas maneras de producir y de organizar el trabajo.

### **Renovar competencias y capacidades profesionales**

Los nuevos perfiles profesionales, tienen no sólo una formación o competencia específica sino unas actitudes en relación al empleo. Estas actitudes confieren lo que se ha venido a llamar a menudo como “nuevo rostro del empleo”, caracterizado por algunos rasgos como: especialización con visión general, flexibilidad, polivalencia y capacidad de adecuarse a entornos en mutación continua, formación permanente, capacidad relacional y de establecer redes, capacidad de innovación, espíritu emprendedor.

La incorporación de estos rasgos será un factor clave para el acceso y la permanencia (una permanencia definida por el cambio constante y no por la inmovilidad) en el empleo en el siglo XXI, del que no es ajeno el mundo de la Restauración.

Por tanto, es fundamental transmitir estos rasgos a través del sistema educativo reglado, abarcando también los ciclos superiores. En algunos países ya se ha planteado la conveniencia de incorporar elementos de desarrollo del espíritu emprendedor en el sistema educativo.

Existe también otra realidad, necesaria y complementaria a la primera, protagonizada por personas muy diversas que están hoy desarrollando nuevas iniciativas empresariales en la nueva economía del conocimiento, aportando creatividad, innovación y excelencia.

Muchas de las innovaciones en tecnologías y en productos a las que hemos asistido en los últimos años han nacido como fruto de una iniciativa emprendedora de una persona, o un grupo de personas.

Persona emprendedora, es aquella que detecta oportunidades, asume riesgos calculados y obtiene resultados. En este sentido, el emprendedor genera valor, crea empleo, contribuye a los objetivos sociales y a la redistribución al aumentar la base fiscal, y personaliza la economía. El emprendedor o la emprendedora es una persona que gestiona, que descubre e identifica conflictos y demandas que son invisibles para la mayoría de la gente, conflictos en los cuales detecta oportunidades.

Como afirma Fernando Flores: “*El emprendedor y la emprendedora son creadores de comunidades, generan nuevas relaciones sociales caracterizadas por un estilo determinado. La capacidad emprendedora es la de quien es capaz de interpretar el mundo desde un punto de vista dinámico, con voluntad de transformarlo. Esta voluntad de transformación hace de la persona emprendedora un agente del cambio social, cultural y organizativo, un motor de la innovación.*” (F. Flores, Ch. Spínosa, H. Dreyfuss: Abrir un nuevo mundo)

El espíritu emprendedor es un valor social en alza cada vez más reconocido y que es conveniente ampliar. Así, puede considerarse plenamente coherente con los principios del Estado de bienestar hacer posible que cualquier persona con iniciativa pueda desarrollarse personal y profesionalmente con autonomía mediante una iniciativa empresarial viable, algo que hasta hace relativamente poco estaba reservado a las personas con muchos recursos o con una suerte o un talento excepcional.

En definitiva, se trata de apostar por la redistribución del espíritu emprendedor como una contribución necesaria del Estado de bienestar en el siglo XXI. Hacia este empresario de un Sector en plena renovación como es el de la Restauración, y en especial el de los Restaurantes y, la relación con sus trabajadores va dirigido este manual. Aportándole la ayuda necesaria para incorporarse al mundo del S.XXI.



## B. Metodología innovadora

La Rama de la Hostelería es un sector en nuestro país muy con mucho peso; tanto es así que genera la mayor fuente de divisas en nuestro producto interior bruto. Todo el personal que trabaja en este sector, desde el pinche al encargado de un hotel realiza actividades polivalentes. Para ello, la formación a todo el organigrama de cualquier establecimiento hostelero puede jugar un papel clave, en el desarrollo del sector.

Este es el principal motivo, por el cual este curso de formación reúne los elementos necesarios para suponer un gran paso adelante en la gestión de este tipo de establecimientos.

### ⌚ Objetivos generales

Los objetivos generales de este curso son:

- ↳ Facilitar la formación de trabajadores en activo (empresarios, mandos medios, camareros, cocineros...), que por incompatibilidad horaria no pueden acudir a un curso presencial.
- ↳ Dar a conocer de forma básica los conceptos fundamentales de la comunicación, de los procesos de servicios, atención al cliente, gestión integral de un establecimiento...

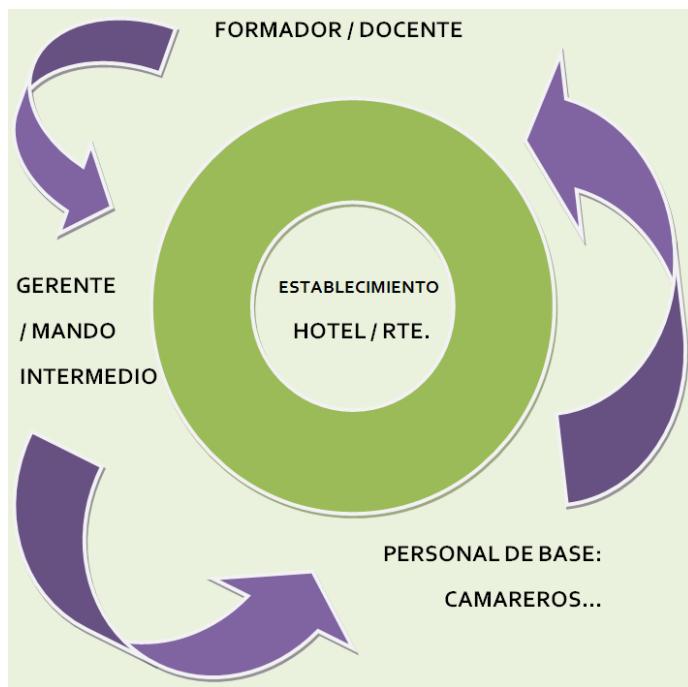
### ⌚ Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con el curso son los siguientes:

- ↳ Dotar a los empresarios de la formación específica básica para la gestión de un establecimiento.
- ↳ Orientar a los especialistas en su actuación diaria.

Ante la imperante necesidad de formación del trabajador en la llamada “sociedad del conocimiento”, este curso pretende dotar al empresario-emprendedor, y a sus mandos intermedios para la Gestión de un establecimiento Hostelero, las herramientas necesarias, para lograr la búsqueda de la **excelencia en el desempeño de sus funciones**.

Además, como elemento innovador, este mismo manual servirá para capacitar aquellos profesionales que quieran impartir este contenido formativo entre sus empleados de base (camareros, ayudantes de sala...), y que puedan hacerlo con todas las garantías de éxito. Nuestro cometido será dar apoyo puntual al interesado en la impartición, o mejor dicho en la profundización de cada punto. Dentro de la Hostelería nos centraremos especialmente en los Restaurantes.



# UD1

## *Introducción a la Evolución Histórica*

- 1.1. Situación socioeconómica
- 1.2. Hostelería, Restauración, Colectividades
- 1.3. La Producción de la Restauración
- 1.4. Un Sector en Transformación
- 1.5. El Empleo en el Sector
- 1.6. Evolución Histórica
- 1.7. El nombre de Restauración
- 1.8. Origen de los Restaurantes

A thin vertical line runs down the left side of the page, ending in a small dark blue square at the bottom.

hostelería y turismo

## 1.1. Situación Socioeconómica

En primer lugar, es imprescindible hacer hincapié en la situación coyuntural socioeconómica de España y del resto de países que nos acompañan en una andadura global de la que luego haremos referencia.

A medida que fue avanzando el pasado año 2011, se confirmaron dos rasgos especiales de la fase de recuperación de la crisis económica mundial:



- Primero: los indicadores de coyuntura aumentan su variabilidad, alternándose etapas en las que parece que se recupera la actividad con otras en las que se debilita amenazando con una nueva recaída en la recesión, como la que se avecina para el año 2012 en España.
- Segundo: las disparidades geográficas se han agudizado.

La economía de Estados Unidos se orienta hacia una recuperación moderada. En 2010 se produjo un crecimiento del 2,8% que, en su mayor parte, fue debido al impulso del primer trimestre. En el segundo trimestre la economía sufrió una notable desaceleración, pasando de crecer un 0,9% a un 0,4% intertrimestral.

La principal causa de la reducida actividad en Estados Unidos hay que buscarla en los problemas que afectan al consumo privado, para el que no se produjeron crecimientos superiores al 2% antes del final de 2011.

El consumo se ve mermado por tres factores clave:

- El endeudamiento de las familias
- La debilidad del mercado de la vivienda
- Un mercado de trabajo débil



En la eurozona, las perspectivas parecían más favorables después de los datos del segundo trimestre del 2010, si bien todo debe medirse con prudencia. La tasa de crecimiento del producto interior bruto (PIB) logró un ritmo elevado impulsado por la demanda interna, tanto por la inversión como por el consumo privado. En 2011 la tendencia fue algo más positiva, pero también débil en su conjunto.

Las perspectivas para Japón tampoco son muy positivas. En la primera mitad de 2010, se benefició de la recuperación del comercio mundial y de los estímulos fiscales al consumo. Estas medidas hicieron que el crecimiento previsto para el conjunto de 2010 se acercó al 2,8%. Sin embargo, las previsiones para 2011 dieron un crecimiento más moderado del 1,4%.

La economía China sigue avanzando a paso firme, demostrando su resistencia frente a la crisis. Con unas perspectivas de crecimiento alrededor del 9%-10% en 2010 y 2011, el gigante Asiático se encuentra lejos de sufrir un retroceso. El crecimiento continúa dependiendo excesivamente del sector exterior y de la inversión.

Brasil también sigue ofreciendo datos espectaculares. En el segundo trimestre de 2011 volvió a superar todas las expectativas con un crecimiento interanual del 8,7%. El aumento de las presiones inflacionistas que ello ha conllevado ha hecho que el Banco Central de Brasil inicie una senda de subidas del tipo de interés de referencia, 200 puntos básicos en lo que va de año.

La economía española presenta una progresión algo más lenta. La recuperación mantiene un perfil similar a la del grupo de países avanzados, si bien el crecimiento es más lento.



El PIB aumentó el 0,2% en el segundo trimestre en relación con el primero, una décima más que tres meses antes. El volumen del PIB prácticamente se estabilizó respecto a un año antes, al registrar una tasa de variación interanual del -0,1%.

Destacar el dinamismo del consumo de las familias y de la inversión en bienes de equipo, que aumentaron en relación con el segundo trimestre de 2009, dejando atrás siete trimestres de caídas interanuales. Las previsiones parecen apuntar a que el gasto de las familias se revierta en el tercer trimestre del año al perder dinamismo.

En este sentido, los indicadores disponibles del periodo muestran de nuevo un descenso de la actividad. Las ventas minoristas, por ejemplo, retrocedieron el 2,3% en agosto con relación a doce meses antes y las matriculaciones de automóviles cayeron el 24% interanual en julio-agosto (agotados los fondos para ayudas directas a las compras del Plan 2000E). Estos indicadores de evolución del consumo privado, combinados con los de inversión y a falta de los datos de comercio exterior, apuntan a que el crecimiento del PIB en el tercer trimestre podría registrar una tasa levemente negativa.

Con todo, se revisaron ligeramente al alza las previsiones de crecimiento del PIB para el conjunto de 2010 hasta el -0,3%, debido principalmente a la incorporación de los cambios en las series de los componentes de la demanda introducidos por el Instituto Nacional de Estadística.

El camino hacia la plena normalización de la economía no está siendo fácil. Son muchos los riesgos que todavía peligran sobre las principales economías desarrolladas. En España, uno de los focos de tensión surgido hace pocos meses parece haberse controlado gracias a las decididas medidas de consolidación presupuestaria adoptadas en el pasado ejercicio y en el actual, y que también estuvieron presentes en el 2011 y 2012.

En la actualidad a la desaceleración económica en el arranque del año 2011 en EEUU, Japón, Gran Bretaña, los problemas derivados de la crisis de la deuda soberana en Europa, la tensión del Magreb y la espiral en el precio del petróleo, se le suma la amenaza de que la deuda de EEUU vea rebajada su calificación. Todo combinado con un desempleo persistentemente alto en EEUU, 40 millones de ciudadanos dependientes de ayuda pública para comprar alimentos, la vivienda deprimida y una caída de salarios del personal asalariado. Y al mismo tiempo, se amplía la brecha de la política monetaria entre EEUU y Europa, lo que en gran parte mete más presión al cambio del dólar con el euro. El pasado 27 de Abril el euro marcó el máximo con el dólar desde Diciembre de 2009 a 1,47. El toque de atención de Standard & Poor's, es un "incentivo" para que la Casa Blanca y el Congreso lleguen a un acuerdo para reducir el déficit y contener la escalada de la deuda.

S & P sabe muy bien que Estados Unidos es el emisor de la principal moneda de reserva del mundo, y que el riesgo de que no pague su deuda es cero. Mientras tenga con qué imprimir dólares, pagará siempre su deuda, aunque sea en términos nominales. Pero con su desplante S & P busca influir sobre las políticas fiscal y monetaria en Estados Unidos. En particular S & P apoya las posiciones extremistas que en el Congreso insisten en mantener una postura responsable frente al problema del déficit fiscal.

Además S & P pretende modificar la postura de la Reserva federal consiste en comprar todos los bonos del Tesoro que le pongan enfrente (la llamada postura de flexibilidad cuantitativa).

## 1.2. Hostelería, Restauración, Colectividades



Se analiza en este estudio el mercado de la Hostelería, la Restauración y las Colectividades desde el punto de vista de la oferta y la demanda. Para acotar cada uno de estos sectores, se detalla la definición de lo que representan:

- **HOSTELERÍA:** Contempla el alojamiento, los restaurantes y cafeterías de los propios hoteles. En este sector también se incluyen los espacios de salud, teniendo como base el agua (balnearios, spas...), y que han crecido de una forma espectacular en estos últimos años.
- **RESTAURACIÓN:** Son, por una parte, los establecimientos de comidas para el consumo, normalmente en locales, y por otra, la venta de servicios de comida y complementos.
- **COLECTIVIDADES:** Son aquellos espacios destinados para la Restauración de un número más o menos elevado de comensales cautivos, y en un espacio de tiempo limitado: comedores escolares, de empresa, hospitalares....

La evolución de todos estos sectores ha sido muy positiva, pero en estos dos últimos años se presenta una tendencia descendente acorde con el contexto de crisis económica en el que nos encontramos. El sector continuó en retroceso en 2011 pero de forma más moderada que en 2010. Esta ligera mejora es atribuible a la moderación de la recesión en la economía internacional.

España continúa siendo uno de los países de la UE más importantes en número de establecimientos hosteleros, (en los que se incluyen todas las actividades sujetas al impuesto de actividades económicas, IAE).

Se puede observar que tanto el número de empresas en España por actividad principal como el número de locales, continúan en alza. Los cambios producidos en los últimos años en el estilo de vida, en los gustos de los españoles y en el volumen de ingresos dieron lugar a que se comiera cada vez más fuera de casa. El creciente número de cadenas de comida rápida y restaurantes establecidos en los centros comerciales y en los grandes hipermercados es una evidencia de esta nueva demanda. Solo la crisis económica ha podido mermar esta tendencia.

Algunas cifras obtenidas del Directorio Central de Empresas, del INE, son las siguientes:

- ⌚ En el año 2007 España contaba con 262.622 empresas dedicadas a la restauración. La mayor parte sin asalariados ( 40 % ) o microempresas ( 56 %, entre 1 y 9 asalariados ).
- ⌚ La facturación en 2007 fue de 43.660 millones € un 4,9 % más que en 2006.
- ⌚ A pesar de que la productividad aumenta año a año, este sector es el menos productivo de todos los que integran el sector turístico, al ser muy intensivo en mano de obra.
- ⌚ El número de ocupados en el sector de restauración ascendió a 1,1 millones.

EVOLUCION DE LAS EMPRESAS DE RESTAURACION:

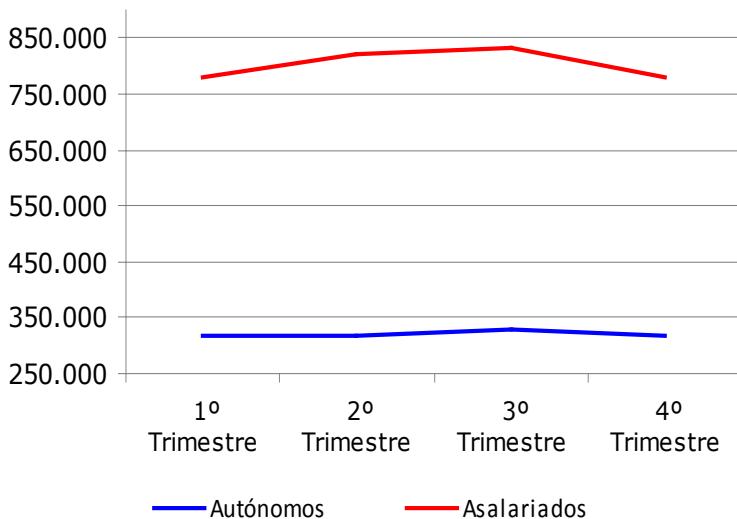
NACIONAL	TOTAL DE EMPRESAS			
	2009	2008	2007	2006
Restaurantes	63.728	63.336	62.397	61.030
Establecimientos de bebidas	192.015	191.806	192.063	190.296
Comedores colectivos y comedias preparadas	11.719	11.254	10.688	10.130

Fuente:INE

- ⌚ La restauración es un **sector clave** económica y socialmente.
- ⌚ Sector **dinamizador** de la economía: efectos de arrastre sobre otros sectores.
- ⌚ Su **atomización** (presencia en todos los pueblos y ciudades) es fundamental en el desarrollo turístico español.
- ⌚ El **valor añadido** del sector es elevado ( 40 % consumos intermedios y 60 % VAB ).



- ⌚ Las **empresas de restauración**, que representan el 75,1 % del total de empresas del sector turístico, generan el 43,4 % del **volumen de negocio** total del sector y suponen el 43,2 % del total de **ocupados** en turismo.
- ⌚ En los trimestres centrales del año se **incrementa el número de personas ocupadas** en restauración, sobre todo de asalariados, debido a la estacionalidad de la actividad turística.



Año 2008

### 1.3. La Producción de la Restauración

El crecimiento del sector se manifiesta también en la producción o volumen total de ventas, que en el año 2000 ascendía a 68.755 millones de euros y que en 2007 alcanzó la cifra de 107.266 millones, lo que representa un 6,1% del PIB de la economía española.

El crecimiento de la producción del conjunto empresarial de la restauración en el período 2000-2007 ha sido de un 31% en euros constantes. El mayor volumen de producción, con un 53% del total del sector, corresponde al grupo de bares, que, sin embargo, es el grupo que menos crece en términos relativos (un 18%). El grupo que más crece en facturación es el de cafeterías (52%), seguido por el de restaurantes (50%) y el de colectividades (41%).

Esta diferencia en el ritmo de crecimiento ha llevado a un cambio en la distribución de la producción por grupos de empresas a lo largo del período en consideración.