

NC

Nacho Cacharrón

Caso de éxito

EL BUFFET DEL HOTEL ATLÁNTICO

A finales del año 2011, la compañía hotelera para la que trabajaba como director, me trasladó al hotel Atlántico de A Coruña.

El hotel Atlántico es una concesión municipal, que se inició en el año 1967. Durante los 30 primeros años el hotel fue gestionado por la propiedad de la concesión, una empresa de origen vasco llamada Parisiana SA.

En el año 1997 NH coge las riendas del hotel en régimen de alquiler, subrogando a todo el personal existente, siendo el hotel más grande de Galicia con 199 habitaciones.

Hago referencia a estos dos datos, ya que son indispensables para entender por qué considero que el caso del buffet del hotel Atlántico, ha sido un caso de éxito rotundo en mi gestión.

El restaurante del hotel, cuenta con un hándicap muy importante y es que se encuentra situado en una segunda planta, por lo que no tiene acceso directo a la calle y para llegar al mismo, es necesario entrar por la recepción del hotel y coger un ascensor o subir dos pisos por las escaleras.

Por otro lado, el espacio en sí es muy agradable, un salón rectangular diáfano y rodeado de cristaleras con luz natural, con sólo 5 columnas en línea por el centro y con capacidad para unos 120 comensales. Este espacio era utilizado para los servicios de desayuno, comida y cena.

El otro hándicap importante con el que cuenta el restaurante del hotel Atlántico, es que una gran parte del personal de cocina y de sala, llevan trabajando en el hotel desde que Parisiana se hizo cargo de la gestión del mismo, motivo por el cual la masa salarial de los equipos de cocina y sala, era muy superior a la masa salarial de un local que hubiese abierto hace menos tiempo, ya que el hotel Atlántico contaba desde 1967 con un convenio propio muy superior al convenio provincial de hostelería.

Por tipología y segmentación de hotel, casi la totalidad de los clientes alojados en el mismo durante la semana, son clientes de empresa o negocios, motivo por el cual no se encontraban en el hotel en la hora de la comida.

SITUACIÓN INICIAL A MI LLEGADA AL HOTEL

DICIEMBRE 2011



Servicio de comida en formato restaurante carta, con platos de sugerencias del día, elaborado con producto local.

La media de comensales en el restaurante era de 15 comensales/día, entre comidas y cenas

El precio medio por comensal rondaba los 24-28€

El coste de personal de A&B anual era de 465.000€

Los ingresos anuales de F&B eran de 940.000€

De estos, 140.000€ se generaban en restaurante
(15% ingresos)

400.000€ en buffet desayunos (43% ingresos)

Masa salarial de 49% sobre ventas

Coste de materia prima sobre ventas era un 35%

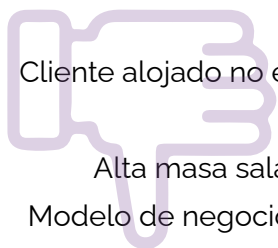
El margen de GOP de Restauración era inferior al 8%

Obligación de mantener servicio de restauración por categoría hotel

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Análisis DAFO del restaurante del hotel

Debilidades



Cliente alojado no está en el hotel a la hora de la comida.

Alta masa salarial departamento A&B.

Modelo de negocio de carta / menú deficitario.

Alto coste de materia prima sobre ventas.

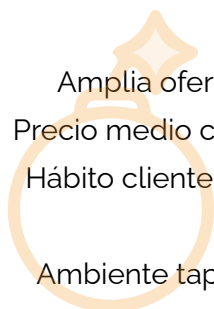
Fortalezas



Ubicación restaurante.

Personal cualificado.

Amenazas



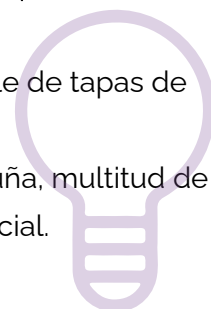
Amplia oferta gastronómica en calle tapas.

Precio medio cubierto muy bajo de competencia.

Hábito cliente tapas; pagar poco y probar varias cosas.

Ambiente tapas más informal que restaurante carta.

Oportunidades



Situación al lado de calle de tapas de Coruña.

Situado en el centro Coruña, multitud de cliente potencial.

BRAINSTORMING

Tras la revisión de la situación actual a mi llegada al hotel, decidí contactar con mi gran amigo Emilio Suero Muñoz, que en ese momento era el responsable de F&B de la unidad de negocio de España. Me llevé a Emilio a comer varias veces a la calle de tapas de A Coruña, ubicada a tan solo un minuto a pie del hotel.

En estas visitas pudimos constatar, la amplia variedad de oferta, los precios bajos de los restaurantes de la zona, los productos más demandados por el cliente potencial, así como la gran afluencia de gente a la hora de la comida en la calle de tapas de Coruña.

Tras estas visitas de inspección Emilio y yo nos reunimos los siguientes días para plasmar lo que creíamos que necesitaba nuestra oferta de restaurante para poder ser competitiva con los restaurantes de la zona. En este sentido llegamos a las siguientes conclusiones:



- Debíamos diseñar un producto con un precio de venta bajo.
- El cliente buscaba algo rápido e informal.
- Solían comer más de una cosa.
- Había mayor afluencia en los restaurantes de tapas y raciones que en los de menú o carta.
- Nuestro público objetivo es el público local que trabaja en el centro (radio 2 kms alrededor hotel), instituciones públicas (colegios, Diputación, etc.), bancas, comercio, etc...

LA IDEA



A principios de 2011 la compañía en la que trabajaba, instauró a nivel nacional, una línea de desayunos basada en productos saludables, con una amplia oferta gastronómica, dispuesta con una cuidada presentación, donde las gamas de productos se juntaban para formar cromatismos apetecibles.

Dicho estándar de desayuno se instaló a principios de 2011 y estaba teniendo una buenísima aceptación por parte de nuestra clientela.

En el buffet de desayuno rondábamos los 200 desayunos diarios. Era el punto de facturación de F&B con más ingresos del hotel. En este caso, todos los comensales de este servicio eran clientes alojados en el hotel, que al finalizar el mismo se marchaban a sus centros de trabajo. Uno de los puntos débiles del buffet de desayuno, eran las colas que se formaban para acceder a los productos expuestos, ya que por aquel entonces las tres islas del buffet estaban dispuestas contra una pared.

Basándome en ese concepto que ya estaba funcionando, y para mantener una misma línea con las tendencias de F&B de la compañía, en vista que en la ciudad de Coruña, no había ningún restaurante tipo buffet, surge **la idea de crear un almuerzo en formato buffet.**

Inicialmente se llamó **Buffet Salud** para posteriormente cambiar a **El Buffet del Atlántico**.

Buffet libre sin límite de consumo
Buffet autoservicio
PVP 10€ IVA incluido
Productos frescos (sólo primera y segunda gama)
Amplia variedad de oferta (entre 80 - 90 referencias)
Basado en producto local
Cocina fusión tradicional y vanguardia

El proceso de afinamiento del producto, nos llevó casi tres años (2012-2014)

- ☐ En 2012, teníamos abierto el Buffet, para comidas y cenas, pero el % de clientela era de un 78% en comidas y sólo un 22% en cenas, por lo que decidimos mantenerlo sólo en servicio de comidas de cara a 2013.
- ☐ En 2013, sólo manteníamos el Buffet abierto para comidas y tuvimos que incrementar el precio para mantener costes. Para ello, llegamos a un acuerdo publicitario con Coca Cola, que nos permitía incluir refrescos de esta marca por 1€ más, pasando el PVP a 11€ IVA incluido.
- ☐ En 2014, en vista de la gran afluencia de público familiar en fines de semana y festivos, reforzamos la oferta gastronómica, añadiendo cocido gallego completo los sábados y churrasco y otros asados los domingos. Ese año el PVP pasó a 12€ L-V y 15€ S-D.

Durante todo el proceso, la revisión de la oferta gastronómica, nos llevó a tomar una serie de decisiones:

- ☐ 4 Buffets diferentes, uno por estación del año.
- ☐ Cada uno de estos buffets, estaba formada por una rueda de menús diferentes para 14 días, por lo que podías estar comiendo dos semanas sin repetir recetas.
- ☐ Recetas de aprovechamiento. En todas las ruedas de menús, teníamos programadas recetas de aprovechamiento, para reutilizar el producto sobrante del día anterior.

CAPACIDAD DE INVERSIÓN

Como la renovación de la concesión del hotel vencía en 2018, desde mi llegada al hotel NH no se planteaba hacer inversiones, ya que los plazos de amortización de las mismas no eran asumibles a corto plazo.

Por este motivo, las únicas inversiones realizadas en el restaurante del hotel fueron dos:

- ✓ Pulido del suelo de parquet del restaurante: 5.100€
- ✓ Compra de una 4ª isla buffet para alimentos calientes: 1.500€



MODIFICACIONES PROPUESTAS

1

ESPACIO Y DISTRIBUCIÓN

La modificación del espacio del restaurante, era una cuestión a abordar, ya que las colas que se formaban en desayunos, debían de ser resueltas.

Por otro lado, teníamos que mantener el espacio en un mismo montaje para desayuno y comida, ya que cambiar la disposición del mismo entre servicios no era viable (por falta de tiempo físico y de personal)

En ese momento decidimos poner las islas del buffet, entre las columnas del centro del salón, ya que entre ellas, no teníamos espacio suficiente para montar mesas.

Así mismo, de esta manera, las islas de buffet podían ser atacadas por el cliente por ambos lados, lo que resolvió el problema de las colas a la hora del desayuno.

Con la 4ª isla que compramos, pudimos poner cada una de las islas, entre los espacios de las columnas, lo que nos permitió ganar 20 comensales más en el restaurante.





2 RECURSOS HUMANOS

La masa salarial de Cocina y Sala debía de ser rebajada. Contábamos en el departamento con 5 empleados con antigüedad superior a 40 años, entre los que estaba el Maitre Hotel. A mayores el 90% de personal de sala y cocina eran fijos, lo que permitía poco margen de maniobra.

Durante los años 2012 y 2013 realizamos jubilaciones parciales de esas 5 unidades, con relevistas con salarios según convenio.

Ascendí al 2º Maitre a 1º Maitre y promocioné a mi mejor jefa de sector al puesto de segundo Maitre.

En Mayo de 2013 fiché al jefe de cocina de uno de los restaurantes de tapas, que entró con un salario un 10% inferior al jefe de cocina actual. Ese cambio era de vital importancia para mí, ya que necesitaba a alguien en el puesto, que se implicase al 200% en cumplimiento del proyecto buffet en todos sus aspectos. El jefe de cocina actual, salió a otro hotel de la compañía sin coste adicional.

En personal de sala, pudimos mantener mismo número de personas, ya que el formato buffet nos permitía atender a una media de 50 comensales por camarero, similar al de buffet desayunos. En cocina sin embargo, tuvimos que contratar a un ayudante de cocina y a un cocinero a mayores, para reforzar la elaboración del buffet en 2014.

LA OFERTA GASTRONÓMICA

La idea son 4 islas en el centro del restaurante, entre las columnas y que el cliente puede rodear por completo:



Isla Ensaladas: Tres variedades vegetales de hoja y tomate, más nueve condimentos para la creación de tu propia ensalada, más dos ensaladas compuestas, así como salsas, aliños y aceites

Isla Entrantes: Formada por 8 variedades de entrantes, servidos en formato de un solo bocado/tapa (cucharita, chupito, minibrocheta, pincho, etc...)

Isla Producto Local: Formada por pasta y arroz, con dos salsas a elegir, frituras caseras producto local (calamares, pimientos padrón, parrochas, etc...), Arroz en paellera (paella marisco, arroz con mejillones, etc..), Plato de cuchara legumbres (callos, lentejas, etc..), una sopa o crema de verduras.

Isla de Platos Principales: Formada por dos carnes, dos pescados y cuatro guarniciones.

Los postres los montábamos en una lateral a la entrada del salón, que era la zona de cafés zumos y tes de buffet de desayuno.

CONTROL DE COSTES

1 MATERIAS PRIMAS

Al tener un PVP tan ajustado, las materias primas principales (carnes y pescados) no debían de sobrepasar unos precios de compra marcados como límite:

- ❑ PESCADO máximo 8€ / KG (menor precio kg por mayor merma producto)
- ❑ CARNES máximo 10€ / KG

Por otro lado, existía una máxima en el buffet, y esta era que SOLO SE PODIAN UTILIZAR PRODUCTOS DE 1º Y 2º GAMA

- ❑ **Prohibidos** los productos congelados, semielaborados o 5ª gama

Esta limitación de precio de compra, obviamente nos limitaba el poder ofertar carnes y pescados de primera calidad (solomillo, entrecot, mero, merluza, etc...).

Sin embargo en esos rangos de precios de compra, estaban todas las aves y otros cortes de segunda más económicos (babilla, redondo, entraña, aguja, etc...)

Por el lado de los pescados, en Galicia existe una amplísima variedad de pescado de temporada, por lo que no es difícil comprar en esos precios (sargo, sardina, caballa, bonito, chepa, jibia, etc...)



2

ESCANDALLOS DE SERVICIOS

Se realizaron escandallos de servicios de buffet, anotando lo que sacábamos, lo que se devolvía y el consumo real. Esto nos permitió calcular cuál era el **consumo medio de un cliente**, ya que es un KPI muy importante en un servicio estilo buffet sin límite de consumo.

El consumo medio por cliente, era de **2.65€** de media, lo que suponía un **coste de materia prima por comensal de un 29%**, sobre el PVP.



3

PUNTO MUERTO

El **coste medio de montaje de buffet era de 280€**. Teniendo en cuenta el PVP si IVA de 9.09€ el **punto muerto** del buffet se situaba en **31 comensales**. En caso de alcanzar esa cifra, cubríamos al 100% los costes de elaboración.

Este punto muerto sólo tenía en cuenta el coste de materia prima, ya que el personal es fijo y no es exclusivo de este servicio, ya que con la misma plantilla, atendíamos Cafetería, Room Service, Desayunos y Cenas.

MARKETING Y PUBLICIDAD

1

INVERSIÓN INICIO PROYECTO

El coste total de arrancar el proyecto fue el siguiente (inversión imputada en 2011):

Publicidad en formato banner digital en Voz Galicia: 630€

Creatividad publicitaria (diseño, logos, cartelería): 650€

Lona Publicitaria fachada hotel: 3.059€

TOTAL: 4.339€

2

MARKETING OFFLINE

En 2013 Hicimos el cambio de imagen de Buffet Salud a El Buffet del NH Atlántico.

En 2014 hicimos publicidad en la compañía de Tranvías de A Coruña, en las líneas que pasaban por el centro.

3

MARKETING ONLINE

- En 2012 creamos el perfil de Facebook de el Buffet. Este perfil era atendido por nuestra directora comercial Ana reino, que generaba contenido diario, incluyendo el menú del día en curso, fotos de los platos, anécdotas del servicio, recetas, etc....
- También creamos concursos entre los seguidores, donde se obtenían premios en el hotel (comida para 4 personas, estancias de fin de semana, etc...)
- El perfil de Facebook fue todo un éxito y se convirtió en una vía de comunicación con nuestros clientes, contando con más de 1.000 followers.

4

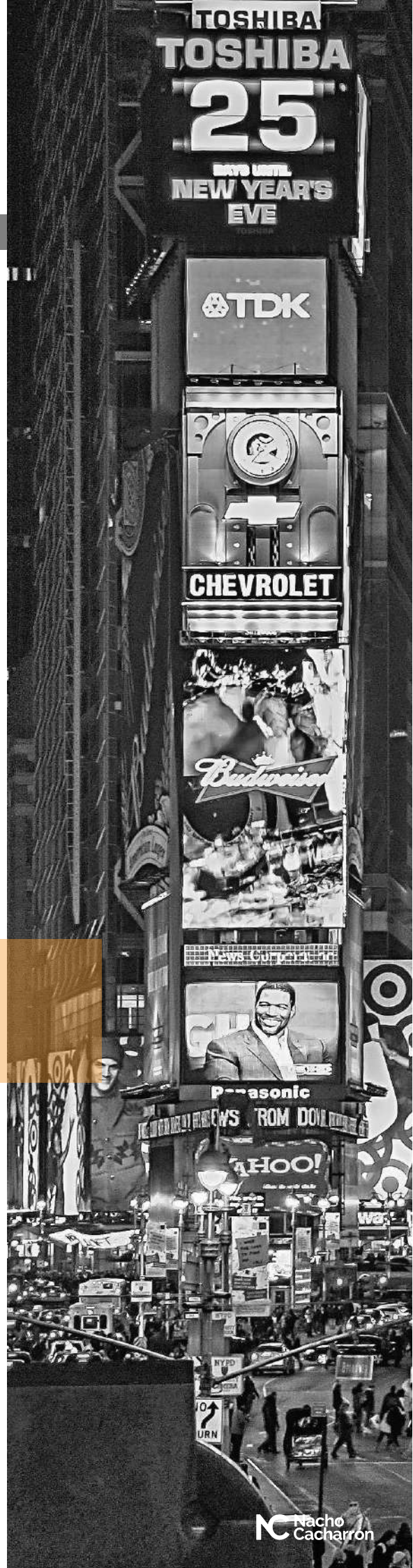
COLABORACIONES

- Desde 2012 al llegar al acuerdo con Coca Cola, nuestra publicidad lleva también su imagen de marca. A cambio de ello, nos suministraban refrescos para El Buffet a un precio muy ajustado y se hacían cargo de los cambios de imagen y gastos publicitarios.
- Durante todo el proceso, llegamos a un acuerdo con el Presidente de la Asociación de Periodismo y a cambio de unas salas para sus reuniones de comité, tuvimos activas cuñas publicitarias en varios radios locales. También hicimos notas de prensa que fueron difundidas por los medios de prensa de la ciudad.
- Colaboraciones con cadenas de radio locales, como el programa "El Reto" de la Cadena SER, donde el concursante obtenía premios en el hotel (estancias, cenas, etc...)
- Acuerdos con proveedores de pago de restaurante (SODEXO y Ticket Restaurant)

5

TARJETAS FIDELIZACIÓN

- Pusimos en marcha, tarjetas de fidelización de El Buffet, donde los clientes contaban con unas tarjetas físicas que sellábamos diariamente y alcanzar la 10ª comida ésta le salía gratis.
- Posteriormente hicimos una versión similar, en la que si utilizabas el buffet para comer durante toda la semana, la quinta comida te salía gratis.
- Ambas tuvieron muy buena aceptación por parte de los clientes, llegando a redimir más de 1.000 tarjetas de fidelización completas.



Y ESTOS FUERON LOS RESULTADOS OBTENIDOS

1 EVOLUCIÓN INGRESOS RESTAURANTE

	Sit. Inicial						
	2011	2012		2013		2014	
Ingresos Totales A&B	940.000	900.000	-4,26%	917.000	1,89%	1.043.000	13,74%
Ingresos Buffet Desayunos	395.000	394.000	-0,25%	378.757	-3,78%	377.154	-0,42%
	42,02%	43,78%		41,30%		36,16%	
Ingresos Restaurante	140.000	249.641	78,32%	279.153	11,82%	397.234	42,30%
	14,89%	27,74%		30,44%		38,09%	

La evolución de ingresos de restaurante fue asombrosa:

- En 2012 **creció la facturación bruta del restaurante** en un **78%** vs. año anterior.
- En 2013, los ingresos brutos se **incrementaron de nuevo vs. AA** en un **12%**.
- En 2014, alcanza un **crecimiento superior al 42% vs AA**, pero lo más asombroso, es que supera al Buffet de Desayunos, como principal centro de facturación de A&B del hotel.



El incremento en número de comensales fue exponencial. Mientras en el año 2011, la media de comensales diaria del restaurante estaba en 15 pax, los años siguientes dejaron las siguientes cifras:

- 2012. Media diaria de 80 comensales (67 media comida y 13 media cena).
- 2013. Media diaria de 85 comensales (78 de media comidas y 7 media cenas). En este punto se hizo el 2º cambio de imagen, cerramos el buffet para las cenas y abrimos fines de semana y festivos.
- 2014. Media de 90 comensales / día. Casi **33.000 servicios de buffet** vendidos en el año.

La segmentación de clientela era muy dispar, con un mix de trabajadores de banca, trabajadores de comercio zona centro, Profesores de Colegios, Funcionarios de Diputación A Coruña y Correos, reuniones de amigos en centro, residentes jubilados del centro, etc....

Una de las premisas, era que NO eran clientes alojados, sino gente de los alrededores. Sólo entre un 10 -15% (dependiendo época del año) de los clientes de El Buffet eran clientes alojados.

3% COSTE DE MATERIA PRIMA

El porcentaje de materia prima sobre ventas de El Buffet, se situaba en torno al 29%, lo que supuso una gran ayuda para reducir el % de costes de F&B total del hotel

El coste de materia prima de A&B, se redujo del 35% inicial al 31% en los tres años siguientes, lo que supone un ahorro anual de 4 puntos porcentuales, sobre el food cost total anual del hotel.

En estos datos, se encuentran todos los centros productivos de A&B del hotel (Desayuno, Room Service 24h, Cafetería, Almuerzo, The Corner Bar&Kitchen, Minibares y Eventos)

	Sit. Inicial						
	2011	2012		2013		2014	
Coste Materia Prima	330.000	283.000	-14,24%	277.219	-2,04%	335.039	20,86%
% Food Cost	35%	31%		30%		32%	

4 % COSTE PERSONAL

La plantilla del Hotel Atlántico de cocina y sala, era uno de los hándicaps iniciales, ya que sus salarios por encima de convenio provincial, sumado a sus complementos de antigüedades, hacía que a igualdad de puestos de trabajo, ya se incurriese en un sobrecoste del 30% versus la misma plantilla sin antigüedades y por convenio provincial hostelería.

Por este motivo, este fue uno de los campos en los que hubo menos mejora. Aún así en un periodo de 3 años, se redujo el peso del personal de sala y cocina, sobre las ventas de restauración de casi un 50% inicial a un 46%, lo que supone 4 puntos porcentuales de ahorro vs. inicio.

	Sit. Inicial						
	2011	2012		2013		2014	
Ingresos Totales A&B	940.000	900.000	-4,26%	917.000	1,89%	1.043.000	13,74%
Coste de Personal	465.000	427.000	-8,17%	434.661	1,79%	487.000	12,04%
%RRHHS/VTAS	49,47%	47,44%		47,40%		46,69%	

5 % GOP RESTAURACIÓN

El beneficio bruto de explotación de F&B, pasó de un 13% en 2011 a un 18% en los años sucesivos, lo que en términos cuantitativos, el GOP de F&B creció en más de un 43% en los tres primeros años, pasando de 112.000€ a 174.000€

	Sit. Inicial						
	2011	2012		2013		2014	
Ingresos Totales A&B	940.000	900.000	-4,26%	917.000	1,89%	1.043.000	13,74%
GOP	122.000	161.600	32,46%	164.620	1,87%	173.761	5,55%
	13%	18%		18%		17%	



IMÁGENES EXPLICATIVAS

Y como siempre se dice que "una imagen vale más que mil palabras," aquí dejo algunas fotos del espacio y las creatividades:



CREATIVIDAD ORIGINAL



LONA INSTALADA FACHADA HOTEL



VINILOS PUBLICITARIOS ACUERDO COCA COLA



CAMBIO DE CREATIVIDAD



EL
ESPACIO



ISLA
ENSALADAS



ISLA
ENTRANTES



ISLA
PASTA, ARROZ Y
PRODUCTO LOCAL



ISLA
PLATOS PRINCIPALES



ISLA
POSTRES

Caso de éxito

CON TAC TO



www.nachocacharron.com



nacho@nachocacharron.com



www.linkedin.com/in/nacho-cacharron/

NC
Nacho Cacharrón