



## Externalizar el servicio de restauración: ¿mejor optar por un David o un Goliat?

18-03-2015

**Son muchos los motivos que pueden llevar a una empresa a externalizar el servicio de restauración; también muchas las opciones, en un mercado que nos lo ofrece casi todo. Para no equivocarnos al elegir a nuestro aliado, hay tres preguntas cruciales que nos debemos hacer de antemano: ¿por qué? ¿cuáles son nuestros objetivos? y ¿cómo los podemos conseguir?**

Perdonad la comparación pero lo primero a tener en cuenta es si optar por un David o un Goliat. Vale decir que en este caso David es la pequeña o mediana empresa, local, regional, con un cierto número de clientes controlados y focalizados en un territorio más o menos próximo; y Goliat, son las 5 o 6 empresas multinacionales, poderosas, descentralizadas, con muchos clientes y poca estructura, que rinden cuentas y reciben los procedimientos de Reino Unido, EEUU o Francia entre otros países...

Son tipos de empresa con infinidad de diferencias, pero tienen algún punto en común o al menos así debería ser: ambas se dedican a 'dar de comer a colectivos' y ambas luchan 'a muerte', eso sí con distintas estrategias.

A lo largo de este año nos han llamado algunos clientes para que les ayudemos a encontrar la empresa adecuada para ellos; algunos cansados de la prueba/error, otros porque querían externalizar pero no querían equivocarse y otros por desconocimiento del sector y de las opciones que existen.

Es verdad que en la lucha, muchas de estas empresas confunden y hacen promesas imposibles de cumplir, algunas son grandes expertas en envolver deliciosos caramelos, y otras pasan desapercibidas por no saber comunicar todo lo que hacen y son capaces de hacer.

Como siempre hay quien se sabe vender... y hay quien sabe trabajar... pero no hay ni una ni dos ni tres empresas buenas, ni una ni dos ni tres malas; hay centenares de empresas. Lo difícil es descubrir cual de verdad cubrirá tus necesidades y tus expectativas relativas al precio... y eso sí que es una ardua batalla.

A grandes rasgos hay tres preguntas que se deben tener en cuenta, y que son cruciales para tomar la mejor decisión:

**1– ¿Por qué queremos externalizar el servicio?** Motivos hay muchos. He tenido clientes que decidieron externalizar porque tenían que reformar toda la cocina y precisaban de una inversión tan elevada que necesitaban que un tercero hiciera la inversión económica; otros porque consideraban que no sabían de hostelería y que un profesional cubriría mejor este servicio recibiendo mayor calidad, más variedad y trabajaría mejor los recursos; otros porque tenían una plantilla que precisaba de formación y seguimiento y tenían la esperanza que la empresa entrante les diera las herramientas, formación y metodología necesaria; otros porque simplemente no tenían tiempo para dedicarse a la cocina ya que sus propios quehaceres les absorbían todo su tiempo; y finalmente otros tantos que lo hacían para tener un gasto variable, no fijo, y así conseguir que su servicio fuera económicamente más liviano.

En definitiva, lo primero y más importante es definir si el motivo es puramente económico, un tema de servicio y calidad o un tema de tiempo.

**2– ¿Qué objetivos y prioridades tenemos?** Según cómo externalicemos, podemos cubrir varios y distintos objetivos: que nos hagan una inversión que iremos retornando con varios años de contrato; que el presupuesto de cocina baje sin tocar la calidad; que la partida económica baje aún disminuyendo calidades y cantidades; o que profesionales nos ayuden a implantar y a gestionar un servicio de calidad con un alto grado de exigencia para que nuestros usuarios se nutran y disfruten cada día.

**3– ¿Cómo podemos conseguirlos?** Si lo que se busca con la externalización es una inversión muy elevada y el resto es secundario, existen todas las opciones que quieras. En este caso, quédate con la empresa que tenga más pulmón financiero, sin duda. Devolverás toda la inversión con creces, pero a lo largo de un tiempo que te puede ser cómodo... un Goliat en este caso te puede venir bien. Si lo que buscas es una calidad muy concreta y profesionalidad y, para ti y tu negocio son cruciales unos interlocutores cercanos, dispuestos y con poder de decisión, es aconsejable un David. En este caso, el trato personal está más garantizado, y el director general suele ser mucho más cercano. Si lo que necesitas es simplemente que el servicio te resulte más económico, en ese caso cualquiera vale... eso si ata muy bien todas las condiciones. Muchas ofertas mejorarán tus precios actuales, pero el riesgo es que luego recibas lo que no quieres y el servicio se convierta en un quebradero de cabeza.

Una vez las prioridades y objetivos están claros se puede empezar a buscar. La recomendación es atar muy bien y dejar muy claros todos los puntos que son importantes. Enumerar todas las condiciones, cláusulas y penalizaciones pertinentes, ayudará en un futuro a que todo lo pactado se realice de forma armoniosa. Finalmente llega el momento de sacar un pequeño concurso e invitar a varias empresas; según qué se ponga y cómo se puntúe, estaremos eliminando lo que realmente no deseamos. Es fácil eliminar tipos de empresa y es fácil atar en corto para no correr riesgos, pero hay que ser hábil y conocer las entrañas del negocio. Encontrar al 'socio' adecuado es importante, pero no hay que olvidar que el objetivo de las empresas es ganar dinero y el tuyo dar bien de comer a tus usuarios.



**Carla Gallés** es diplomada en Gestión y Dirección de Empresas Hoteleras y tiene un postgrado en Dirección y Gestión de Residencias de la Tercera Edad. Tras años de trabajo ligado a las empresas multinacionales del sector de las colectividades, cofundó **Insitwo**, una consultoría dedicada a asesorar a nivel operativo a empresas de colectividades y hostelería en general. @: [cgalles@insitwo.com](mailto:cgalles@insitwo.com)