Formahostel

HOSTELERÍA · FORMACIÓN · CONSULTORÍA

Gestión de Empresas de Catering

Organización, procesos, costes y rentabilidad en el catering profesional

Jordi Rosell Salvó



Planificación del servicio

Operaciones y procesos

Control de costes

Equipos y productividad

Rentabilidad y mejora continua

MANUAL PRÁCTICO PARA DIRECTIVOS Y EQUIPOS DE CATERING

GESTIÓN DE EMPRESAS DE CATERING

Dirección, organización y rentabilidad de una empresa de catering

Jordi Rosell Salvó

Formahostel · Valencia · 2024

ISBN 978-84-617-2431-4

GESTIÓN DE EMPRESAS DE CATERING

Jordi Rosell Salvó

Formahostel · 2024 · ISBN 978-84-617-2431-4

Sobre el autor

Jordi Rosell Salvó (El Vendrell, 1973) desarrolla su trayectoria profesional en la dirección de empresas de restauración, la organización de servicios de catering y la consultoría gastronómica. Su actividad ha estado vinculada tanto a la gestión diaria de operaciones como al análisis económico y a la planificación de servicios para empresas, instituciones y particulares.

Diplomado en Turismo y con formación de posgrado en dirección hotelera por la Universidad de Barcelona, ha ejercido responsabilidades en el área de Alimentos y Bebidas, control de costes y dirección de operaciones de catering. A esa experiencia suma su labor docente universitaria y la formación de profesionales del sector a través de Formahostel.

En su trabajo pone especial atención en la relación entre la venta, la capacidad real de ejecución y el resultado económico. Para Rosell, dirigir un catering exige dominar tanto la organización del servicio como las decisiones comerciales, la coordinación de equipos y los instrumentos de control que permiten sostener la rentabilidad.

Gestión de Empresas de Catering reúne esa perspectiva profesional: una visión del negocio desde la dirección y desde la experiencia de quienes deben conseguir que lo comprometido con el cliente se cumpla en tiempo, forma y condiciones económicas razonables.

Índice

Sobre el autor....2
Prólogo. La responsabilidad de dirigir....4
1. Catering como sistema de compromisos....6
2. Diseñar y financiar un modelo de negocio....9
3. Capacidad, calendario y coste de oportunidad....12
4. Dirección comercial: de la oportunidad al contrato viable....15
5. Negociación, precio y decisiones comerciales....24
6. Licitaciones, acuerdos marco y espacios exclusivos....26
7. Sistema comercial: segmentación, CRM y seguimiento....27
8. La orden de servicio: expediente, gobierno y trazabilidad....32
9. Organización del calendario y simultaneidad....39
10. Presupuestar y controlar un evento como un proyecto....46
11. Dirección del servicio y gestión en tiempo real....48
12. La arquitectura documental: validación y control de cambios....50
13. Estructura, dirección de personas y productividad....53
14. Procesos, matrices de responsabilidad y reuniones....56
15. Ingeniería de oferta y escandallos....60
16. Compras, aprovisionamiento e inventarios....63
17. Producción industrial y planificación de cocina central....67
18. Logística, montaje, retorno y control de materiales....71
19. Seguridad alimentaria, APPCC y cadena logística....74
20. Economía: contribución, costes fijos, punto muerto y liquidez....78
21. Presupuesto anual y cuadro de mando....85
22. Riesgo económico, contractual y de ejecución....87
23. Calidad, incidencias, reclamaciones y recuperación....89
24. Información, software y automatización....91
25. Sostenibilidad, prevención y continuidad de negocio....93
26. Inversión y crecimiento bajo control....95
27. Caso de dirección: la venta que consume el margen....98
28. Caso longitudinal: facturar más sin generar liquidez....100
29. Diez decisiones de dirección: conflictos y criterios....104
Al terminar el servicio....112

Prólogo. La responsabilidad de dirigir

En catering casi todo ocurre dos veces. La primera, sobre el papel: cuando se acepta el encargo, se establece el precio, se reserva un vehículo, se asigna personal y se promete una hora de inicio. La segunda, delante del cliente: cuando aquellas decisiones deben funcionar sin posibilidad de ensayo. La calidad del servicio depende, en gran medida, de la distancia entre esas dos realidades.

La experiencia enseña a resolver incidencias. La dirección profesional exige algo más difícil: construir una organización que necesite menos heroicidades para funcionar. No es suficiente que un responsable conozca cada detalle, recuerde cada compromiso y pueda responder al teléfono a cualquier hora. Cuando el negocio depende de esa memoria individual, su crecimiento tiene un límite que no aparece en la cuenta de resultados hasta que se supera.

Este libro examina el catering como una empresa completa. Por eso la propuesta comercial se estudia junto al coste; la orden de servicio junto a las responsabilidades; el escandallo junto a la planificación industrial; el transporte junto a la disponibilidad; y el cierre de un evento junto al aprendizaje que debe dejar. No se trata de acumular formularios: se trata de comprender por qué existen y qué decisión hacen posible.

La primera edición de Gestión de Empresas de Catering, publicada en 2014, ya concedía especial relevancia a la orden de servicio, las funciones del personal, la preparación del banquete y la seguridad de los alimentos. Esta nueva obra mantiene ese núcleo y lo somete a la exigencia de una empresa que hoy necesita sistemas comerciales, control de capacidad, trazabilidad documental, productividad, liquidez y criterios claros para aceptar o rechazar negocios.

PARTE I
LA EMPRESA Y SU GOBIERNO

1. Catering como sistema de compromisos

En un restaurante, buena parte de la producción se realiza cerca del punto de consumo, bajo condiciones razonablemente conocidas y con posibilidad de corregir determinadas decisiones durante el servicio. En catering, la empresa construye una operación temporal. Antes de servir un solo café ha podido reservar un vehículo, bloquear una franja de producción, alquilar cristalería, contratar personal eventual, comprar materias primas y comprometer la imagen de una institución. El servicio empieza mucho antes que los invitados.

Esta diferencia explica por qué trasladar de manera literal los sistemas de gestión de un restaurante puede producir errores. El indicador de ventas por comensal es útil, pero insuficiente si dos eventos de igual facturación consumen recursos distintos. Una entrega de 80 desayunos a poca distancia puede resultar más rentable que una recepción de 140 invitados que exige dos vehículos, montaje nocturno, reposición compleja y retirada en horario extraordinario.

La unidad económica de análisis no debe ser únicamente el cubierto. Debe ser también el evento, porque es el evento el que consume una combinación específica de recursos y concentra la responsabilidad contractual. La dirección necesita conocer el resultado por evento y, en paralelo, entender qué parte de la estructura común se utiliza para sostenerlo.

El primer reloj es comercial: el cliente decide, compara, negocia y modifica sus necesidades. El segundo es productivo: cocina, compras y logística necesitan anticipación, volúmenes estables y secuencias de trabajo. El tercero es financiero: anticipos, pagos a proveedores, salarios, alquileres y cobros finales no siempre coinciden. La empresa se desordena cuando uno de los tres relojes manda sin considerar los otros.

Un comercial que confirma una ampliación sin consultar producción introduce una deuda operativa. Una cocina que exige cerrar comensales demasiado pronto sin comprender el comportamiento del cliente puede perder competitividad. Una dirección que acepta grandes servicios con cobro a noventa días y pagos inmediatos puede facturar mucho y carecer de liquidez.

La solución no está en que un departamento imponga su criterio, sino en definir una política compartida de decisión.

La capacidad de catering no equivale al número máximo de raciones que puede cocinarse en un día. Es la menor de varias capacidades relevantes: preparación fría, cocción, abatimiento, almacenamiento, expedición, vehículos, carga y descarga, personal especializado, montaje simultáneo, vigilancia de temperaturas y capacidad de supervisión. Estas capacidades varían por día, franja y producto.

Supongamos que una cocina puede elaborar 1.200 raciones en una jornada. Si solo dispone de dos vehículos apropiados y ambos están comprometidos entre las 11:30 y las 13:00, la capacidad vendible para eventos que requieran entrega en ese intervalo puede ser cero. La restricción no está en cocina; está en transporte. Invertir en un nuevo horno no resolvería el problema.

La dirección debe visualizar las restricciones antes de comercializar una fecha. Esto no significa cerrar ventas prematuramente, sino distinguir entre demanda posible, capacidad disponible y capacidad condicionada a contratación externa.

Aumentar la facturación puede justificar una mayor estructura o, por el contrario, disimular su deterioro. Es frecuente observar empresas que crecen en eventos y al mismo tiempo incrementan horas extraordinarias, alquileres de emergencia, incidencias y devoluciones de material. Si la mejora comercial provoca costes no previstos, la rentabilidad marginal del crecimiento puede ser negativa.

Antes de aceptar nuevos compromisos conviene estimar el margen de contribución incremental, el consumo de capacidad crítica, el riesgo de fallo y el efecto sobre clientes ya contratados. La pregunta directiva no es solo cuánto facturará el nuevo evento, sino qué desplaza, qué exige y qué margen deja después de cumplirlo.

¿Qué prometemos exactamente y quién ha autorizado esa promesa?

¿Qué capacidad real hemos comprometido y qué recursos permanecen disponibles?

¿Qué parte del coste es inevitable, cuál varía con el volumen y cuál nace de una decisión comercial?

¿Qué información necesitan los departamentos para actuar sin interpretar ni improvisar?

¿Cómo conoceremos el resultado y qué aprendizaje incorporaremos al siguiente evento?

La empresa profesional responde a esas preguntas con procedimientos sencillos, responsables identificados y datos que pueden comprobarse. No precisa un sistema burocrático que frene la venta, pero sí reglas estables. Un servicio vendido en condiciones excepcionales debe quedar registrado como excepción y no convertirse, por repetición, en la tarifa real de la empresa.

Entender esta diferencia de funcionamiento es el primer paso. El siguiente consiste en traducirla a una estructura empresarial que pueda sostener los compromisos adquiridos sin consumir antes de tiempo el capital disponible.

2. Diseñar y financiar un modelo de negocio

Una empresa nueva debe explicar en una sola frase por qué le contratarían y para qué tipo de servicio. «Hacemos todo tipo de catering» describe una capacidad imaginada, no una propuesta comercial. Resulta más útil definir una combinación: reuniones corporativas de 20 a 200 asistentes, entregas en el centro urbano, actos institucionales o celebraciones privadas de cierto posicionamiento.

Ese enfoque condiciona la inversión. Una actividad de coffee breaks requiere un equipo y un catálogo distintos de una operación de bodas. El emprendedor necesita hablar con compradores reales, conocer sus plazos, visitar los espacios y construir una cartera inicial antes de firmar compromisos de costes fijos desproporcionados.

La cocina propia da control sobre horarios, producto y procesos, pero genera alquiler, suministros, amortización, mantenimiento, plantilla y obligaciones de seguridad. La cocina compartida puede reducir la barrera de entrada, aunque limita la flexibilidad y exige delimitar responsabilidades. La subcontratación de producción evita determinadas inversiones, pero traslada parte del control y requiere acuerdos claros de calidad, trazabilidad y continuidad.

No existe una respuesta válida para todos los negocios. Una empresa debería comparar escenarios por volumen anual, capacidad de producción, exigencia sanitaria, distancia de reparto y coste de estructura. El error frecuente consiste en justificar una cocina grande con eventos futuros que todavía no están contratados.

El presupuesto de apertura debe separar inversiones, gastos de puesta en marcha y necesidades de tesorería. La facturación del primer trimestre no paga necesariamente las obligaciones del mismo trimestre. Un cliente corporativo puede abonar a 30 o 60 días, mientras que el proveedor exige pago inmediato y el personal cobra en la fecha prevista.

El plan de viabilidad debe incorporar un escenario prudente y uno adverso. Se proyectan servicios por segmento, ticket medio, contribución variable, gastos de estructura, inversiones de reposición y calendario de cobros. Ningún

escenario merece confianza si no identifica de dónde procederán los primeros contratos y cuánto costará conseguirlos.

La dimensión financiera de una empresa de catering comienza por una decisión que suele tomarse demasiado pronto: adquirir instalaciones, vehículos y maquinaria antes de conocer con precisión qué tipo de encargos se pretende atender. Un obrador con gran capacidad de producción puede resultar adecuado para una compañía de colectividades y, en cambio, ser una estructura difícil de sostener para una firma que realiza tres eventos corporativos por semana. La inversión debe dimensionarse con la frecuencia esperada de uso, el coste de las horas improductivas y la posibilidad real de adaptar la capacidad a la demanda. No basta con calcular cuántas raciones puede producir una cocina. Hay que saber cuántas puede producir, expedir y entregar en los días y horarios que el mercado está dispuesto a contratar.

La decisión de comprar o subcontratar exige comparar costes completos. El precio de un vehículo de alquiler puede parecer elevado frente a la cuota de financiación de uno propio; sin embargo, la comparación correcta incorpora seguros, mantenimiento, averías, tiempo de carga, estacionamiento, personal de conducción y las semanas en las que el vehículo permanece inmovilizado. La misma lógica se aplica a vajilla, cristalería, mobiliario y maquinaria de regeneración. La propiedad aporta control y disponibilidad, pero también consume capital y crea obligaciones fijas. Por eso conviene distinguir entre equipamiento estratégico, cuya disponibilidad condiciona la promesa de servicio, y equipamiento auxiliar que puede contratarse cuando exista demanda.

En los primeros ejercicios de actividad, la tesorería suele ser un riesgo superior al que sugiere la cuenta de resultados. Las compras se pagan antes de servir, las nóminas vencen aunque el cliente retrase su conformidad y determinados espacios imponen costes por anticipado. El presupuesto inicial no debería finalizar en la inversión de apertura. Debe incluir un calendario mensual de cobros y pagos, un fondo de maniobra para servicios simultáneos y una reserva capaz de absorber incidencias razonablemente previsibles. Un plan de empresa que anuncia beneficios desde el primer año pero no explica cómo financiará el segundo gran evento del mes todavía no ha resuelto su viabilidad.

La viabilidad inicial, sin embargo, no se decide únicamente al abrir las puertas. Se vuelve a poner a prueba cada vez que se reserva una fecha y se emplean recursos que podrían haberse destinado a otro cliente.

3. Capacidad, calendario y coste de oportunidad

La pregunta decisiva no es cuántos eventos podemos vender, sino cuántos podemos cumplir con calidad suficiente y cuál de sus combinaciones genera mayor contribución. La capacidad no se mide en un número único: depende del cuello de botella y cambia a lo largo del día.

Una cocina con dos líneas que puede montar 1.200 piezas por hora no tiene por ello capacidad para producir 9.600 piezas en una jornada de ocho horas. Hay tiempos de aprovisionamiento interno, cambios de receta, controles, limpieza, envasado, etiquetado y carga. La capacidad teórica describe el rendimiento instantáneo máximo. La utilizable descuenta las paradas razonables. La comprometida incorpora los pedidos ya confirmados y los recursos auxiliares necesarios. El director debe gestionar las tres y no confundirlas.

La capacidad comercial no es independiente de la operativa. Vender una entrega a las 12:00 y otra a las 12:20 en dos puntos distantes no es viable por disponer de comida suficiente. El segundo cuello de botella podría ser un vehículo refrigerado, un conductor, un equipo de montaje, el ascensor de carga del edificio o el tiempo autorizado para acceder al recinto.

Si la empresa dispone de un único camión durante siete horas utilizables en esa franja, A ocupa seis horas y deja una contribución de 3.800 €. B y C combinados suman siete horas y 6.350 € de contribución, siempre que sus horarios y desplazamientos permitan efectivamente enlazarlos sin incrementar costes ni crear riesgos. A es el evento de mayor venta individual; B más C es la combinación económicamente superior. La decisión no es automática: hay que considerar depósitos, probabilidad de confirmación, importancia estratégica, concentración de riesgos y capacidad de reprogramación.

El coste de oportunidad de aceptar A, cuando B y C son alternativas firmes y excluyentes, es la contribución renunciada de 6.350 €. La decisión económica incremental compara 3.800 € contra 6.350 €; la diferencia desfavorable asciende a 2.550 €. No debe añadirse ese coste de oportunidad como gasto contable dentro de A: sirve para decidir entre alternativas, no para duplicar costes.

El director necesita un protocolo de aprobación por tres niveles. Los presupuestos rutinarios y dentro de márgenes autorizados se resuelven en contratación. Los servicios que consumen recursos críticos, exigen exclusividad o incluyen excepciones contractuales pasan a operaciones y control económico. Los proyectos que comprometen financiación, reputación o dependencia estratégica se elevan a dirección. Cada excepción debe dejar un motivo documentado y un responsable: aceptar un margen inferior porque abre una cuenta rentable puede ser razonable, pero no lo es justificar reiteradamente pérdidas con la promesa imprecisa de futuros contratos.

Cuando la dirección conoce sus límites de capacidad puede establecer una política comercial razonable. De lo contrario, es el departamento de ventas quien termina decidiendo, sin disponer de toda la información, qué riesgos asumirá la organización.

PARTE II
DIRECCIÓN COMERCIAL Y CONTRATACIÓN

4. Dirección comercial: de la oportunidad al contrato viable

La dirección comercial empieza por una decisión anterior a cualquier catálogo: elegir qué clientes se quieren atender y en qué condiciones puede cumplir la empresa lo que ofrece.

El director comercial debe comenzar por seleccionar mercados y determinar qué modelo de operación será capaz de cumplirlos mejor. Un negocio especializado en pausas de congresos necesita una mecánica de presupuestos rápida, formatos estandarizados, producción fraccionada y capacidad de servir varios espacios en una misma mañana. En el mercado social, en cambio, es probable que deba dedicar más tiempo a visitas, pruebas, negociación de extras y coordinación con la propiedad del espacio. Ningún segmento es, por naturaleza, más rentable que otro. La rentabilidad depende de los recursos que exige, de las tarifas que admite, de la frecuencia de compra y del grado de aprovechamiento de la estructura que ya existe.

La segmentación comercial útil, por tanto, no termina en clasificar empresas, agencias, particulares y administraciones. Conviene registrar cómo compra cada cliente: con cuánta antelación contrata, cuántas modificaciones suele pedir, quién decide, qué plazo de pago impone, qué nivel de personalización requiere, cuánto tiempo consume la elaboración de la propuesta y cuántas ocasiones repite al año. Un cliente que factura mucho puede ofrecer una contribución escasa si absorbe demasiadas visitas, presupuestos no aceptados, horas extraordinarias y recursos en fechas de alta demanda. A la inversa, una cuenta de importe modesto puede aportar estabilidad y permitir una planificación extraordinariamente eficiente.

El mercado corporativo admite varias lógicas de contratación. Una universidad puede organizar desde una entrega sencilla hasta un congreso de varios días; una agencia compra en nombre de terceros y necesita velocidad documental, condiciones de intermediación y una imagen impecable; un espacio exclusivo puede aportar una cartera estable, pero comprometer recursos en fechas con demanda alternativa. Conviene clasificar cada cuenta por recurrencia, margen esperado, plazo de cobro, complejidad del servicio, elasticidad al precio y probabilidad de repetición. Dos clientes que facturan la

misma cantidad anual pueden representar negocios muy distintos si uno reserva con antelación, paga puntualmente y estandariza la oferta, mientras el otro modifica cada pedido y exige montajes extraordinarios.

La estrategia comercial requiere elegir deliberadamente entre la venta directa, la intermediación de agencias, los acuerdos con espacios, las licitaciones y las alianzas con organizadores. Cada canal posee costes de adquisición y de gestión diferentes. La comisión de una agencia debe incluirse en el presupuesto como coste comercial atribuible; no puede descontarse del beneficio supuesto después de cerrar la operación. La exclusividad de un espacio debe valorarse por su volumen realmente accesible, condiciones de operación, inversión exigida y coste de renunciar a otras oportunidades.

Una política comercial madura determina qué servicios encajan con el posicionamiento. La empresa que pretende atender desayunos corporativos repetitivos necesita un catálogo de alta estandarización, ventanas de distribución estrechas y precios compatibles con una producción por lotes. Una empresa de bodas a medida necesita visitas, diseño, degustaciones, atención personalizada y margen suficiente para financiar ese trabajo. Mezclar ambos negocios sin distinguir sus cuentas de resultados suele conducir a precios inconsistentes y saturación del equipo.

En marketing, la fotografía de un montaje atractivo puede captar atención, pero no sustituye una propuesta clara. La web debe indicar tipologías, ámbito geográfico, proceso de solicitud, condiciones básicas y evidencia del tipo de operaciones que la empresa domina. El formulario de contacto debe recoger fecha, ubicación, horario, asistentes aproximados, tipo de servicio, necesidades alimentarias y persona responsable. La velocidad de respuesta importa; pero responder antes de verificar viabilidad puede crear compromisos que después sea necesario rectificar.

La dirección debe evaluar cada canal con indicadores de calidad: solicitudes útiles recibidas, propuestas emitidas, conversión, importe medio, contribución esperada, costes de captación y tasa de repetición. El rendimiento real del canal se observa en contratos ejecutados y cobrados, no únicamente en presupuestos aceptados.

El teléfono o el formulario web no deben desencadenar automáticamente la preparación de un presupuesto. Su primera finalidad es establecer si existe

una oportunidad real. Antes de prometer precios hay que conocer el objetivo del acto, la fecha y su flexibilidad, el lugar exacto, el número orientativo de personas, la modalidad de servicio, la franja horaria, las restricciones del espacio, la persona que decidirá y el plazo previsto para hacerlo. También es relevante saber si el cliente busca una oferta orientativa para pedir una autorización interna o si dispone de un mandato efectivo para contratar.

La calificación debe concluir con una decisión explícita: presupuestar, solicitar información adicional, proponer otro formato, derivar a un colaborador o declinar. Rechazar una operación incompatible con la capacidad o con la política económica puede ser una decisión comercialmente correcta. Lo contrario —aceptar para no perder una venta— suele trasladar el problema a cocina y logística, que deberán resolverlo cuando ya se haya cerrado la negociación. La empresa que no sabe decir no tampoco puede proteger con rigor aquello que sí ha contratado.

La primera reunión con un cliente corporativo no debería parecerse a una presentación interminable de menús. Antes de hablar de croquetas, formatos de café o combinaciones de bebidas, necesito comprender para qué se organiza el encuentro y quién tendrá que responder de su resultado. Una pausa durante un congreso busca fluidez, puntualidad y una recuperación rápida de la actividad. Una recepción institucional exige protocolo, imagen y control del recorrido de los invitados. Una celebración particular puede conceder más importancia a la personalización. Los tres encargos pueden reunir al mismo número de personas, pero no admiten el mismo presupuesto ni requieren el mismo diseño operativo. Cuando no se entiende esta diferencia, el comercial vende una lista de productos y la empresa termina descubriendo los condicionantes cuando ya ha prometido un precio.

En esa conversación considero imprescindible precisar el número previsto de asistentes, el margen de variación aceptable, el lugar, los accesos, las franjas de montaje y desmontaje, la disponibilidad eléctrica, las necesidades de agua, la superficie de trabajo, las restricciones del inmueble y la persona que podrá autorizar cambios durante el acto. También interesa conocer el presupuesto orientativo, aunque el cliente prefiera no expresarlo. Esa reserva no se resuelve presionando: se presentan alternativas razonables y se observa qué sacrificaría antes, si variedad, personalización, duración, equipamiento o

nivel de servicio. La propuesta nace de esa información, no de una tarifa que se envía a ciegas.

Una visita técnica no es un trámite que deba realizarse cuando el contrato ya está firmado. En locales desconocidos debe convertirse en condición para ofrecer un precio cerrado. He visto cómo una descarga prevista a pocos metros del salón se transforma en cuarenta minutos de transporte interno porque el vehículo no puede detenerse en la puerta, el ascensor es de uso compartido o el acceso está sujeto a una franja horaria. Cada una de esas circunstancias altera el coste de personal, el número de carros, el ritmo de montaje y el margen. La empresa profesional identifica estos riesgos antes de presupuestar y documenta sus hipótesis cuando todavía no puede comprobarlos.

Una entrevista bien dirigida examina seis dimensiones. La finalidad del acto condiciona el estilo del servicio. El público determina volúmenes, dietas, ritmos y accesibilidad. El espacio limita montaje, circulación, instalaciones y permisos. El programa establece las ventanas de preparación y consumo. El presupuesto define el ámbito de opciones; no autoriza omitir costes esenciales. Finalmente, el proceso de decisión identifica quién aprueba la propuesta, quién organiza el evento y quién firma la contratación. Confundir estos interlocutores conduce a presupuestos que nadie puede confirmar.

No es suficiente preguntar si existe cocina. Hay que conocer potencia eléctrica disponible, tomas de agua, ventilación, distancias de tránsito, accesos de carga, horarios de uso, ascensores, zona de residuos y superficies de apoyo. Cuando el servicio dependa críticamente de una condición del espacio, debe verificarse mediante visita técnica y anotarse como requisito. Una oferta condicionada no equivale a un servicio confirmado.

La entrevista termina con una recapitulación que el cliente pueda validar: propósito, fecha, asistentes, formato, horario, lugar, presupuesto orientativo, límites operativos, siguientes pasos y fecha de decisión. El valor de esta práctica es doble: evita trabajos comerciales innecesarios y reduce las diferencias entre lo que el cliente cree haber contratado y lo que la empresa se prepara para ejecutar.

El crecimiento comercial debe leerse en varias dimensiones. El volumen de solicitudes informa sobre la actividad del mercado; la tasa de conversión,

sobre la adecuación de la oferta; el margen presupuestado, sobre la calidad económica de las ventas; y la recurrencia, sobre la relación con los clientes. Ninguno de esos datos sustituye al resto. Un equipo puede presumir de convertir siete de cada diez presupuestos mientras acepta descuentos que no cubren los costes de ejecución. También puede alcanzar buenos márgenes sobre papel y perder encargos por lentitud en la respuesta. La dirección comercial necesita observar simultáneamente velocidad, conversión, calidad del ingreso y capacidad para ejecutar lo vendido.

Conviene registrar cada oportunidad con fecha, origen, segmento, importe estimado, probabilidad fundamentada, etapa comercial, próxima acción, responsable y motivo de pérdida cuando corresponda. No se trata de convertir al vendedor en un administrativo. Se trata de que ninguna oportunidad dependa de la memoria personal y de que la empresa pueda anticipar su carga de trabajo. En catering, un presupuesto enviado y olvidado puede significar una cocina disponible que no consigue llenarse, mientras que un seguimiento indiscriminado puede transmitir ansiedad y deteriorar la relación. El momento del contacto debe depender de la fecha del evento, del proceso de decisión del cliente y de las condiciones de vigencia de la oferta.

Con los clientes repetitivos interesa revisar la rentabilidad acumulada, no solo la facturación anual. Hay cuentas que parecen estratégicas por su volumen y consumen una cantidad extraordinaria de horas comerciales, modificaciones y urgencias. Otras, menos visibles, generan encargos estables, pagan con puntualidad y permiten una producción ordenada. Un buen director conoce ambas realidades antes de negociar una tarifa anual o conceder exclusividad. La fidelización es valiosa cuando sostiene una relación equilibrada y medible, no cuando obliga a asumir cualquier encargo para conservar el nombre del cliente.

Una oferta de catering es más que una relación de canapés y bebidas. Tiene que permitir a dos personas distintas —el cliente y el responsable de operaciones— entender exactamente qué se está contratando. Por eso debe expresar el alcance gastronómico, las cantidades o criterios de dimensionamiento, la duración del servicio, las horas de montaje y retirada, el material incluido, el número y categoría del personal, el transporte, los requerimientos que debe proporcionar el espacio, los conceptos sujetos a