vinetur

¿Por qué tantos restaurantes de hotel pierden dinero? Linkers identifica los 5 errores más habituales

El área de A&B es el corazón operativo de un hotel, pero también su mayor fuente de pérdidas silenciosas

miércoles 10 de junio de 2026

ESCRITO POR RITA



En la industria hotelera existe un secreto a voces: el departamento de Alimentos y Bebidas es, en la mayoría de los establecimientos, el que más recursos consume y el que menos rentabilidad devuelve. Los directores de hotel lo saben. Los jefes de A&B lo viven cada día. Y, sin embargo, el problema persiste porque rara vez se aborda desde sus causas reales.No se trata de que la hostelería de hotel sea intrínsecamente

deficitaria. Se trata de que la gestión de un departamento de A&B exige una combinación de visión estratégica, control operativo y liderazgo de equipo que pocas veces se da de forma simultánea. Cuando alguno de esos tres elementos falla, el departamento sangra por donde menos se espera.

Los errores que destrozan el margen sin hacer ruido

Los problemas de un departamento de A&B mal gestionado raramente explotan de golpe. Se acumulan en silencio, mes a mes, hasta que las cifras ya no tienen solución fácil. Estos son los más frecuentes:

1. Oferta desconectada del huésped real. La carta del restaurante del hotel fue diseñada hace tres años para un cliente que ya no es el mayoritario. Nadie la ha revisado desde entonces. El resultado es baja penetración, ticket mediocre y un equipo de sala que no sabe cómo venderla.

2. Coste de personal disparado sin estructura de turnos. El departamento de A&B suele ser el mayor empleador del hotel. Sin una planificación de turnos ajustada a los picos reales de demanda —desayunos, banquetes, servicio de habitaciones—, la ratio de horas trabajadas por ingreso generado se convierte en el mayor destructor de margen.

3. Merma y escandallos sin control. En muchos hoteles no existe un escandallo actualizado de los platos más vendidos ni un sistema de control de merma. El coste real de materia prima supera el 35-40% sin que nadie haya hecho el cálculo.

4. Banquetes y eventos infravalorados. El catering interno y los eventos son con frecuencia la parte más rentable de A&B, pero se gestionan de forma reactiva: sin tarifas bien construidas, sin paquetes que maximicen el ticket ni seguimiento comercial. Se vende lo que llega, no lo que se debería vender.

5. Jefe de A&B atrapado en la operativa. Cuando el responsable del departamento pasa el 90% de su tiempo resolviendo problemas del día a día, no hay nadie mirando los números, formando al equipo ni diseñando la oferta del trimestre siguiente. El departamento funciona, pero no mejora.

Para David Basilio, Director de Operaciones de Linkers Consultoría de Hostelería: "El problema más habitual que encontramos en los departamentos de A&B no es falta de talento ni de ganas. Es que el responsable lleva años apagando fuegos sin tiempo para preguntarse si el edificio está bien construido."

Lo que un departamento de A&B rentable tiene que tener

Un departamento de A&B que funciona de verdad no es el que tiene la carta más creativa ni el chef más mediático. Es el que ha resuelto bien cinco cuestiones fundamentales que, combinadas, determinan si el departamento gana o pierde dinero:

1. Una oferta diseñada con ingeniería de menú. cada referencia de carta tiene un coste calculado, un margen conocido y un lugar estratégico en la propuesta. Se sabe qué platos vender primero, cuáles retirar y cómo construir un ticket medio que no dependa de la improvisación del camarero.

2. Control de costes en tiempo real. el coste de materia prima y el de personal se revisan semanalmente, no al cerrar el mes. Las desviaciones se detectan cuando todavía se pueden corregir.

3. Planificación de turnos ajustada a la demanda. los horarios del equipo responden a los patrones reales de ocupación y consumo del hotel, no a la inercia histórica. Cada euro de nómina tiene una justificación en el ingreso que genera.

4. Estrategia de banquetes y eventos con tarifas sólidas. el departamento tiene un catálogo de paquetes bien construidos, con precios que incorporan todos los costes reales y un margen mínimo no negociable. Las personalizaciones se cotizan, no se regalan.

5. Un jefe de A&B con tiempo para liderar. la estructura del departamento está diseñada para que el responsable pueda dedicar al menos el 30% de su tiempo a formación, análisis y mejora de la oferta. Sin ese espacio, el departamento no evoluciona.

Según Marianela Olivares, Directora General de Linkers Consultoría de Hostelería: "Cuando entramos en un hotel y vemos al jefe de A&B haciendo el inventario a las once de la noche, ya sabemos dónde está el problema. No en él. En cómo está organizado el departamento a su alrededor."

El diagnóstico que nadie quiere hacer y que cambia todo

La mayoría de los departamentos de A&B que funcionan mal llevan años funcionando así. No porque sus responsables sean incompetentes, sino porque nadie se ha sentado a hacer un diagnóstico honesto: qué ingresa realmente cada punto de venta, cuánto cuesta operarlo, qué porcentaje de huéspedes lo usa y por qué los que no lo usan salen del hotel a comer.

Ese diagnóstico, hecho con rigor, suele revelar dos o tres decisiones concretas que explican el 80% del problema. Un punto de venta que opera con pérdidas sistemáticas y que podría cerrarse o reconvertirse. Una franja horaria en la que el coste de personal no tiene ninguna justificación en el consumo real. Una oferta de desayuno que el huésped abandona porque no le ofrece lo que busca.

No se necesita una reinvención completa. Se necesita saber dónde está el agujero antes de seguir echando agua.

David Basilio señala que: "Los hoteles que más han mejorado su rentabilidad en A&B no son los que han hecho una reforma o cambiado de chef. Son los que por primera vez se sentaron a mirar sus propios números con honestidad y tomaron tres o cuatro decisiones que llevaban años pendientes."

Indicadores que todo jefe de A&B debería tener siempre visibles

Un departamento bien gestionado no requiere decenas de métricas. Requiere que las personas correctas tengan acceso permanente a los indicadores que realmente importan: el coste de materia prima como porcentaje de ventas —objetivo orientativo: por debajo del 30% en restaurante y por debajo del 25% en bar—, el coste de personal como porcentaje de ventas —objetivo: entre el 30 y el 38% en operaciones estables—, el ticket medio por punto de venta y franja horaria, el índice de penetración del

desayuno y del restaurante sobre la ocupación del hotel, y el margen bruto de operación del departamento en su conjunto.

Estos cinco indicadores, revisados semanalmente, permiten detectar cualquier desviación antes de que se convierta en un problema de difícil solución. Y permiten, sobre todo, tomar decisiones con datos en lugar de con intuiciones.

Para Marianela Olivares, "Un jefe de A&B que no mira sus números cada semana es como un piloto que no mira los instrumentos. Puede que todo vaya bien. Pero cuando algo falla, ya no hay tiempo de reaccionar."

La buena noticia es que los departamentos de A&B tienen un potencial de mejora enorme precisamente porque parten de una gestión frecuentemente mejorable. Los hoteles que han abordado este trabajo con rigor han logrado incrementos de entre 8 y 15 puntos en su margen de A&B en un plazo de doce a dieciocho meses, sin grandes inversiones en infraestructura ni cambios radicales de concepto. Solo con método, datos y las decisiones correctas en el orden correcto.

Más información: linkers.es