vinetur

Los hoteles achacan las pérdidas en alimentos y bebidas a fallos de gestión

Una consultora sostiene que revisar oferta, costes y turnos puede elevar el margen entre 8 y 15 puntos

jueves 11 de junio de 2026



El área de alimentos y bebidas de los hoteles sigue siendo una de las más difíciles de hacer rentable. Así lo sostiene Linkers Consultoría de Hostelería en una nota difundida este miércoles, 10 de junio, en la que atribuye buena parte de las pérdidas del

departamento de A&B a fallos de gestión interna y no a una falta de demanda del mercado.

La consultora, especializada en selección y organización para empresas de hostelería, afirma que muchos establecimientos mantienen estructuras que consumen muchos recursos y generan un retorno bajo. Según su análisis, el problema aparece cuando no coinciden tres factores básicos: una dirección con visión a medio plazo, control diario de la operación y capacidad para dirigir al equipo.

El diagnóstico que plantea la firma se centra en varios errores habituales. El primero es una oferta gastronómica alejada del cliente real del hotel. Cartas diseñadas hace años, sin revisión periódica, acaban reduciendo el uso del restaurante por parte del huésped y limitan el gasto medio. A eso se suma, según la empresa, una plantilla organizada con turnos poco ajustados a los momentos de mayor actividad, como desayunos, banquetes o servicio de habitaciones.

Otro punto que cita la consultora es la falta de control sobre mermas y escandallos. En algunos hoteles, indica, no existen fichas actualizadas de los platos más vendidos ni un seguimiento preciso del consumo de materia prima. Esa ausencia de datos puede elevar el peso del producto por encima del 35% o el 40% de las ventas sin que la dirección lo detecte a tiempo.

La gestión de banquetes y eventos también aparece entre las áreas con margen de mejora. Linkers señala que muchos hoteles trabajan esta línea de negocio de forma reactiva, con tarifas mal calculadas y sin paquetes comerciales definidos. Eso reduce el ingreso por evento y limita la capacidad del establecimiento para vender servicios con mayor margen.

La consultora añade otro problema frecuente: el jefe de A&B absorbido por la operativa diaria. Cuando el responsable dedica casi toda su jornada a resolver incidencias, hacer inventarios o cubrir tareas urgentes, queda poco espacio para revisar cifras, formar al personal o rediseñar la oferta. En esas condiciones, el departamento mantiene la actividad, pero no corrige sus fallos.

David Basilio, director de operaciones de Linkers Consultoría de Hostelería, afirma en la nota que uno de los casos más repetidos es el del responsable que lleva años centrado en apagar problemas diarios sin tiempo para revisar si la estructura del departamento está bien planteada.

Frente a esa situación, la empresa propone cinco líneas de trabajo para mejorar la rentabilidad. La primera es aplicar ingeniería de menú, con cada plato calculado en precio y margen y con una función concreta dentro de la carta. La segunda pasa por revisar cada semana el peso del producto y del personal sobre las ventas. La tercera consiste en adaptar los turnos a los patrones reales de ocupación y consumo del hotel.

La cuarta medida se refiere a banquetes y eventos. Según Linkers, el hotel debe contar con paquetes cerrados, precios construidos con todos los gastos incluidos y límites claros para evitar descuentos o cambios que reduzcan el margen. La quinta tiene que ver con la organización interna: liberar tiempo del jefe de A&B para que pueda dedicar parte de su jornada al análisis, la formación y la mejora comercial.

Marianela Olivares, directora general de la consultora, sostiene que cuando un responsable del área sigue ocupado a última hora del día con tareas básicas como el inventario, el problema suele estar en cómo se ha organizado el departamento y no en la capacidad profesional de esa persona.

La firma defiende además que muchos hoteles no realizan un examen completo sobre qué aporta cada punto de venta. Ese análisis incluye cuánto ingresa cada espacio, cuánto cuesta mantenerlo abierto, qué porcentaje de huéspedes lo utiliza y por qué parte de los clientes decide comer o cenar fuera del establecimiento. A partir de ahí, dice la empresa, suelen aparecer decisiones concretas: cerrar un servicio deficitario, cambiar horarios o rehacer una oferta poco atractiva para el cliente alojado.

Entre los indicadores que recomienda vigilar cada semana figuran el peso de la materia prima sobre las ventas, el gasto laboral sobre ingresos, el ticket medio por franja horaria y punto de venta, la penetración del desayuno y del restaurante respecto a la ocupación del hotel y el margen bruto total del departamento. Como referencia orientativa, Linkers sitúa el peso del producto por debajo del 30% en restaurante y por debajo del 25% en bar. En personal, fija una banda entre el 30% y el 38% en

operaciones estables.

La consultora asegura que los hoteles que han aplicado este tipo de revisión han logrado mejoras de entre 8 y 15 puntos en el margen del área de A&B en plazos de doce a dieciocho meses. Según la empresa, esos resultados se han obtenido sin grandes inversiones ni cambios completos en el concepto gastronómico, sino mediante control operativo, lectura constante de datos y decisiones ordenadas sobre oferta, personal y política comercial.

El mensaje llega en un momento en el que muchos hoteles buscan elevar ingresos más allá del alojamiento y dar más peso a sus restaurantes, bares, desayunos y eventos. En ese escenario, la rentabilidad del área de alimentos y bebidas gana importancia dentro de la cuenta final del establecimiento y obliga a revisar si cada servicio responde al perfil real del huésped y al volumen efectivo de demanda.