



Guía 2021 de Decisiones Inteligentes sobre Les Sistemas de gestión de restaurantes y puntos de venta

Cómo los principales restaurantes recurren a las tecnologías de última generación para adaptarse a la «nueva normalidad» y se preparan para un futuro más esperanzador.



Escrita, en parte, por:

ORACLE
Hospitality

Producida y distribuida de
forma independiente por:



Índice

Introducción

Capítulo 1: Reflexiones sobre el tema y conceptos clave

pág. 3

Capítulo 2: Consideraciones de compras y checklist de evaluación

pág. 5

Capítulo 3: Preguntas imprescindibles

pág. 17

Capítulo 4: Hoja de ruta y recomendaciones

pág. 25

Capítulo 5: Opiniones internas y externas

pág. 31

Anexo

pág. 38



Introducción

La edición de 2019 de esta Guía de Decisiones Inteligentes planteaba un panorama decididamente esperanzador respecto de la situación del sector gastronómico. «Hoy en día, muchísimas personas salen a comer», afirmaba con gran alegría, «impulsados por un aumento constante de los salarios, niveles altos de confianza de los consumidores y niveles bajos de desempleo». Aunque las ventas en las mismas tiendas no habían variado prácticamente en algunas categorías, y los dueños y operadores de restaurantes trabajaban bajo presión para mejorar los resultados financieros, la industria en su conjunto disfrutaba de su noveno año consecutivo de crecimiento en términos de ventas e ingresos. En resumen, había varios motivos para celebrar y el futuro era muy alentador.

Quién hubiese pensado que en solo un par de años se producirían tantos cambios. Desde que la pandemia de coronavirus comenzó a asolar a la población mundial, ningún otro sector de la industria ha sufrido una pérdida tan importante de ingresos y puestos de trabajo. En los tiempos de la COVID-19, la industria se ha caracterizado por cierres repentinos, reaperturas con restricciones, cambios de rumbo constantes, contradicciones en las políticas de salud pública y modificaciones en las directivas de los gobiernos. A este contexto de tener que pasar abruptamente de las condiciones habituales a una «nueva normalidad», debemos sumarle la gran incertidumbre de muchos consumidores sobre si debían salir a comer, pese a las regulaciones estrictas que exigen el uso de desinfectantes, el distanciamiento social y otra serie de medidas de seguridad.

Casi al borde de una crisis financiera y luchando por mantenerse a flote, los dueños y operadores de restaurantes han tenido que recurrir a la improvisación y la innovación como nunca antes. Pudieron adaptar con creatividad los menús, los horarios y lugares de atención al cliente, las opciones de entrega y los tipos de comidas para llevar. Asimismo, renovaron sus funcionalidades tecnológicas implementando aplicaciones móviles para los clientes y otras soluciones avanzadas, como los sistemas de gestión de restaurantes y puntos de venta de última generación.

Casi al borde del colapso financiero, los dueños y operadores de restaurantes han tenido que recurrir a la improvisación y a la innovación como nunca antes. También han debido mejorar sus funcionalidades tecnológicas.



Introducción

Estas soluciones avanzadas se han vuelto cada vez más sofisticadas en los últimos años, con una creciente variedad de funciones y funcionalidades integradas. Cabe destacar que los beneficios de las diversas funcionalidades mejoradas de la plataforma han generado resultados financieros positivos para los dueños y operadores de restaurantes, tanto en términos de reducción de costos como de aumento de los ingresos. De hecho, según un estudio de mercado realizado por Starfleet Research justo antes de que se desatara la pandemia, en el primer trimestre de 2020, el 86 % de los restaurantes de servicio completo y el 73 % de los restaurantes de servicio rápido y los fast casual manifestaron que habían logrado una mejora «significativa» o «notable» en los ingresos luego de implementar un sistema de gestión de restaurantes y puntos de venta de última generación.

Si podemos decir que los últimos acontecimientos tienen un lado positivo, indudablemente es haber acelerado la transformación digital del sector gastronómico. Aunque muchos dueños y operadores de restaurantes ya habían demostrado interés en iniciativas comerciales basadas en la tecnología y habían implementado soluciones para agilizar las operaciones, supervisar los costos de los alimentos, optimizar la dotación de personal, automatizar la gestión de inventario, acelerar la rotación de mesas y mejorar las previsiones y los análisis basados en datos, las consecuencias inmediatas de la crisis hicieron que la innovación tecnológica y la adopción de la tecnología entraran rápidamente en acción. Como resultado, muchos restaurantes han podido hacer frente a la crisis mejor de lo que podrían haberlo hecho sin esa tecnología. Además, hoy están mejor posicionados para lograr un mayor éxito en un futuro pospandemia. A fines de marzo de 2021 (un año después de la publicación de esta Guía de Decisiones Inteligentes), ese futuro alentador parece estar al alcance de la mano, dado el éxito generalizado de las vacunas que, según se prevé, muy pronto podrán aplicarse a una gran cantidad de personas, junto con las constantes precauciones y restricciones por parte de los propietarios y operadores de restaurantes para reducir el riesgo de contagio de la COVID-19.

Esta Guía de Decisiones Inteligentes actualizada ofrece una hoja de ruta para usar los sistemas de gestión de restaurantes y puntos de venta de última generación a fin de adaptarse a la nueva normalidad y prepararse para un futuro más alentador. En lugar de intentar afrontar las constantes incertidumbres del entorno actual, esta guía adopta una visión a largo plazo de las nuevas tendencias y los avances tecnológicos que dan forma a la evolución de las operaciones en los restaurantes. Incluye información para evaluar las soluciones, consejos prácticos para hacer una elección correcta y sugerencias para maximizar el valor de las inversiones a lo largo del tiempo.

Si es que existe un aspecto positivo en los últimos acontecimientos, podemos decir que la pandemia aceleró la transformación digital del sector gastronómico.



Capítulo 1:

Reflexiones sobre el tema y conceptos clave



Capítulo 1: Reflexiones sobre el tema

Aunque esta edición de la Guía de Decisiones Inteligentes se redactó durante un periodo de desafíos sin precedentes y de una crisis financiera generalizada en todo el sector gastronómico, hay indicios alentadores que apuntan a un posible regreso a la normalidad en la industria, quizá para fines de 2021. Sin embargo, la triste realidad de la pandemia, como todos saben, es que una gran cantidad de restaurantes, así como bares, cafés, clubes nocturnos y otros restaurantes locales, no llegarán a ver ese día. Seis meses después del primer cierre en Estados Unidos, uno de cada seis restaurantes ya había cerrado definitivamente. Durante las nuevas oleadas del virus en los meses siguientes, otros miles de restaurantes debieron enfrentar una crisis económica.

Por razones obvias, los restaurantes de servicio completo han sido los más afectados. El servicio de comidas dentro de los restaurantes requiere de un volumen muy alto de comensales para cubrir solo los costos, y un volumen mucho mayor para ser rentable. En muchos casos, esto significa tener que agrupar a una gran cantidad de comensales todas las noches de la semana, especialmente los fines de semana, con mesas abarrotadas para maximizar la capacidad. Es un modelo de negocios que apenas funciona cuando las condiciones son favorables. Sin embargo, en tiempos de distanciamiento social, de restricciones para ofrecer los servicios dentro de los restaurantes y de regulaciones que impiden a los restaurantes trabajar a más de la mitad de su capacidad máxima, el modelo de negocio se ha vuelto insostenible.

Curiosamente, la mayoría de las tecnologías que ayudaron a los restaurantes a continuar con sus actividades durante esos tiempos difíciles son las mismas que los restaurantes estaban entusiasmados de implementar antes de que la pandemia cambiara drásticamente la industria. Estas tecnologías van desde aplicaciones móviles que permiten a los clientes hacer sus pedidos y pagos usando los teléfonos inteligentes hasta soluciones de gestión de los empleados que optimizan las decisiones comerciales del personal.

La mayoría de las tecnologías que ayudaron a los restaurantes a mantener las operaciones durante esos tiempos difíciles son las mismas que los restaurantes estaban entusiasmados de implementar antes de que la pandemia cambiara drásticamente la industria.



Capítulo 1: Reflexiones sobre el tema

El rápido crecimiento de la tecnología en los restaurantes durante los primeros meses de la pandemia se vio impulsado, en gran medida, por la necesidad repentina de minimizar las interacciones de los clientes con los(as) camareros(as) y el resto del personal debido a las cuestiones de seguridad relacionadas con la transmisión del coronavirus. Las plataformas digitales sin contacto, incluidas las terminales de autoservicio, que permiten a los comensales ver el menú completo de un restaurante y hacer los pedidos y pagos en línea, rápidamente dejaron de ser una funcionalidad deseable para convertirse en una funcionalidad imprescindible. La automatización de las cocinas también cobró vigencia, por ejemplo, los «robots cocineros» que se utilizan en las líneas de producción. Estas tecnologías prometieron no solo reducir los costos y aumentar la eficacia, sino también garantizar un ambiente higiénico para la preparación de los alimentos, y así ayudar a calmar la ansiedad de los clientes sobre la posible propagación del virus a raíz del contacto humano.

La proliferación de aplicaciones móviles destinadas a los clientes, a menudo junto con códigos QR escaneables ubicados en los menús o en las mesas, ha transformado la experiencia gastronómica, que dejó de ser un servicio con un alto nivel de contacto para convertirse en una experiencia principalmente de autoservicio. En el proceso, los clientes han alcanzado mayor visibilidad y control sobre la experiencia integral del restaurante. Algunas aplicaciones permiten a los clientes hacer los pedidos y pagos por adelantado para tener una experiencia gastronómica más rápida en el restaurante. Otras permiten seguir el progreso del plato en tiempo real, desde la preparación hasta la entrega. Algunos sistemas incorporan geofencing y otras funciones de localización. Cuando un comensal se encuentra a cierta distancia del restaurante, se envía una alerta a la cocina para que, cuando arribe el cliente, el pedido ya esté listo.

Para mejorar las probabilidades de éxito de los restaurantes, siempre ha sido importante controlar de cerca los costos operativos (principalmente de los alimentos y la mano de obra que, combinados, suelen representar aproximadamente el 75 % de los costos totales) y trabajar con diligencia para reducir esos costos, sin perjudicar el servicio o la calidad de los alimentos. La programación de las tareas del personal y la optimización de la mano de obra son piezas fundamentales del rompecabezas de reducción de costos y del creciente interés en la inversión en tecnología. Asimismo, han surgido otros elementos esenciales para el éxito de los restaurantes, como herramientas sólidas para la extracción de datos, modelos analíticos, inteligencia comercial e informes de rendimiento. Estas herramientas brindan toda la información y los conocimientos necesarios para tomar decisiones inteligentes.

Las plataformas digitales sin contacto, que permiten a los comensales ver el menú completo de un restaurante y hacer los pedidos y pagos en línea, rápidamente dejaron de ser una funcionalidad deseable para convertirse en una funcionalidad imprescindible.



Capítulo 1: Reflexiones sobre el tema

Un sistema de gestión de restaurantes y puntos de venta de última generación ofrece una infinidad de beneficios (muchos de las cuales se detallan a continuación). Muchos de estos beneficios surgen a partir de una integración perfecta con las soluciones de pagos y pedidos en línea, las aplicaciones destinadas a los clientes, las terminales, el hardware de visualización y muchos otros módulos y herramientas, como los relacionados con la gestión de inventario, de contabilidad y del personal, así como procesadores de pago o servicios de nóminas externos. Otro beneficio fundamental es la habilitación de servicios móviles, el uso de teléfonos inteligentes y tablets para hacer los pedidos y los pagos, que demostraron ser esenciales en un mundo que exige el distanciamiento social e interacciones y transacciones sin contacto con los clientes. Otra ventaja es que un sistema de última generación está basado en la nube, lo que brinda mayor velocidad, escalabilidad y agilidad. En la mayoría de los casos, un sistema en la nube también ofrece costos de configuración y mantenimiento más bajos que los modelos legados que se instalan en los restaurantes.



Reducir los costos.
Aumentar los ingresos.
Aumentar las ganancias.



Reducir el tiempo de envío de los pedidos.
Reducir el tiempo de espera de los comensales.
Reducir el tiempo de procesamiento de los pagos.
Aumentar el índice de rotación de las mesas.
Mejorar la productividad del personal



Garantizar la seguridad de los comensales mediante interacciones sin contacto.
Mejorar la satisfacción y fidelización de los clientes.
Mejorar la gestión del personal y los controles de inventario.
Generar información sobre la actividad.
Cumplir con los requisitos de pago.
Reducir el desperdicio de alimentos.

Datos de la investigación

¿Cuáles son los mayores beneficios que se pueden esperar a partir de un sistema de punto de venta adecuado para restaurantes?



Capítulo 1: Reflexiones sobre el tema

La mayoría de los propietarios y operadores de restaurantes experimentados son conocedores de los avances tecnológicos que están transformando el sector. Las siguientes descripciones tienen como objetivo recordar algunos conceptos clave que se deben tener en cuenta al analizar los beneficios de un sistema de gestión de restaurantes y puntos de ventas de última generación.

Funcionalidades de personalización. Hoy más que nunca, hay mucho en juego cuando se trata de mejorar la calidad de la experiencia del cliente, y la personalización es parte de esa ecuación. Las tecnologías avanzadas permiten a los restaurantes interactuar con los clientes de forma cada vez más apropiada y personalizada. Los restaurantes pueden darle un toque personal al servicio ofrecido a los comensales frecuentes aprovechando la infinidad de datos obtenidos de los puntos de venta y demás datos, en todos los locales. A modo de ejemplo, el personal puede ubicar a los clientes según sus preferencias de mesa ya conocidas; puede recomendar opciones de menú según el perfil del comensal teniendo en cuenta la información disponible sobre alergias u otras restricciones alimenticias, etcétera. La personalización no se trata únicamente de solicitar el mismo camarero (o la misma camarera) con quien el cliente ya tuvo una experiencia positiva y que posiblemente recuerde sus platos, bebidas y mesa preferidos. La tecnología también puede ofrecer experiencias personalizadas a los clientes sin que deban interactuar con otras personas, un servicio fundamental para los restaurantes en los tiempos del coronavirus. Por ejemplo, las plataformas digitales ejecutadas mediante la inteligencia artificial pueden crear menús personalizados en función de los pedidos anteriores, las configuraciones y la información de fidelización del cliente. Existe una amplia gama de soluciones nuevas, desde chatbots ejecutados mediante la inteligencia artificial hasta tecnologías de reconocimiento facial, que también apuntan a hacer realidad la personalización, para interactuar con los clientes no solo en el ámbito de un restaurante, sino también en sus hogares o automóviles. Si pensamos que hoy en día muchos consumidores usan las redes sociales para buscar información sobre un restaurante nuevo y comparan opciones antes de hacer una reserva o incluso un pedido en línea, podríamos pensar que es solo una cuestión de tiempo que comiencen a usar lentes de realidad virtual u otros dispositivos para adentrarse en el ambiente y la decoración del restaurante. Aunque la tecnología no puede sustituir a un(a) maitre o a un(a) camarero(a) con años de experiencia, y a las relaciones que se establecen con los comensales habituales, la tecnología puede ayudar a mejorar la calidad de la experiencia de los clientes de una manera innovadora y creativa.

La tecnología puede ofrecer experiencias personalizadas a los clientes sin que deban interactuar con otras personas, un servicio fundamental para los restaurantes en los tiempos del coronavirus.



Capítulo 1: Reflexiones sobre el tema

Funcionalidades para hacer pedidos mediante dispositivos móviles. Los pedidos mediante aplicaciones móviles y tablets eliminan algunos de los obstáculos más comunes para lograr la satisfacción y fidelización de los clientes limitando la interacción social y reduciendo los tiempos de espera de los comensales, especialmente frente a los problemas de seguridad durante la crisis de salud pública causada por la COVID-19. Lo mismo ocurre cuando se trata de hacer pedidos a los(as) camareros(as) en los restaurantes. Tomar pedidos en las mesas usando un dispositivo móvil mejora la velocidad del servicio y la precisión de los pedidos, algo sumamente importante para los comensales que pueden estar nerviosos simplemente por el hecho de estar sentados en un restaurante. Los restaurantes logran ser cada vez más eficaces cuando envían los pedidos desde una tablet directamente a la impresora o pantalla de la cocina en lugar de hacerlo desde una terminal fija, especialmente en los casos en que la terminal fija más cercana está ubicada a una distancia considerable de los comensales. De otro modo, los(as) camareros(as) no solo deberían recorrer esa distancia infinita de veces durante los turnos, sino que, en muchos casos, deberían abrirse camino a través de un laberinto de obstáculos para hacer un pedido de comidas o bebidas. Lamentablemente, es habitual que confluyan varios(as) camareros(as) cuando deben hacer fila detrás de una terminal. Cuando se procesan tarjetas de regalo o se canjean puntos, etc., las filas tienden a ser incluso más extensas. Gracias a las tablets, los(as) camareros(as) ya no tienen que ir de un lado a otro como si fueran yoyós que van desde donde se encuentran los clientes (punto A), hasta donde se encuentra ubicada la terminal (punto B), y luego hacer fila durante un período indeterminado. En lugar de eso, pueden enviar los pedidos a la cocina de forma rápida y sencilla desde cualquier lugar. Asimismo, la tecnología ha generado un cambio fundamental en la manera en que los(as) camareros(as) emplean su tiempo. De pronto, el trabajo de atender a los clientes se centra menos en tomar los pedidos e ingresar la información y se concentra más en tareas destinadas a mejorar la calidad del servicio y la experiencia general de los comensales.

Los restaurantes logran ser cada vez más eficaces cuando envían los pedidos desde una tablet directamente a la impresora o pantalla de la cocina en lugar de hacerlo desde una terminal fija.



Capítulo 1: Reflexiones sobre el tema

Funcionalidades de pagos mediante dispositivos móviles. Aunque las billeteras digitales y las tarjetas con la función «toque y pague» existen desde hace varios años, las funcionalidades de pago mediante dispositivos móviles han cobrado mayor importancia durante la pandemia de COVID-19. Esto se debió a la necesidad de minimizar el contacto entre las personas, limitar el uso de dinero en efectivo y de tarjetas de crédito e implementar métodos de pago sin contacto. Antes de la pandemia, el objetivo de actualizar las funcionalidades de la tecnología de pagos era que fuesen compatibles con el sistema EMV, que sirve para procesar las transacciones con tarjetas que tienen un chip (permite una mayor detección de casos de fraude y también satisface los deseos del cliente de poder usar opciones de pago con tecnología EMV). Otro agente impulsor han sido los ingresos. Según los estudios realizados, la implementación de dispositivos móviles en los puntos de venta aumenta el monto promedio de las cuentas entre un 10 % y un 15 %. Y lo que es más importante, el uso de estos dispositivos también permite al restaurante rotar las mesas con mayor rapidez. En algunos casos, esto puede suponer una gran diferencia en la cantidad de dinero que ingresa durante los momentos del día con mayor actividad. Además de actualizar los sistemas para que sean compatibles con las funcionalidades del procesamiento de pagos con la tecnología EMV y cumplan con los nuevos requisitos reglamentarios, muchos propietarios y operadores de restaurantes han adquirido hardware que acepta los pagos NFC para dispositivos móviles. En respuesta a la pandemia, los clientes prefieren cada vez más usar sus propios teléfonos inteligentes con el sistema de punto de venta del restaurante. Prefieren pagar las cuentas con una aplicación de billetera digital en lugar de hacerlo con una tarjeta de débito o crédito. El procesamiento de pagos EMV no les ofrece una experiencia óptima a los clientes ya que exige un mayor esfuerzo y supone un tiempo de espera significativamente mayor que con los dispositivos móviles (dado que la tecnología debe reescribir la transacción de seguridad de la tarjeta). En realidad, las transacciones mediante el sistema EMV, en las que el cliente debe introducir una tarjeta de crédito o débito en el dispositivo del punto de venta, suelen tardar más de 15 segundos. En algunas categorías de restaurantes (por ejemplo, las ventanillas de autoservicio de las cadenas de comida rápida, donde las métricas clave de rendimiento están relacionadas con la cantidad de automóviles por hora y los tiempos de atención al cliente), esa latencia puede ser difícil de tolerar. En cambio, los pagos NFC suelen realizarse en unos pocos segundos. Actualmente, los restaurantes que utilizan sistemas de puntos de venta de última generación generalmente aceptan ambos métodos de pago.

Las funcionalidades de pago mediante dispositivos móviles han cobrado mayor importancia durante la pandemia de COVID-19 debido a la necesidad de minimizar el contacto entre las personas, limitar el uso de dinero en efectivo y tarjetas de crédito e implementar, en cambio, métodos de pago sin contacto.



Capítulo 1: Reflexiones sobre el tema

Funcionalidades tecnológicas y de integración de datos. Cuando se trata de la función de los sistemas de gestión de restaurantes y de puntos de venta para mejorar las operaciones, lo fundamental es el rendimiento financiero y la experiencia de los clientes, la interoperabilidad de la tecnología y la integración de los datos. La integración permite a los clientes hacer los pedidos desde sus propios dispositivos móviles o desde un servidor delante de ellos. Asimismo, permite a los restaurantes realizar cambios en los menús en sus propias plataformas (puntos de venta fijos, puntos de venta móviles, menús sin contacto para los clientes) y en plataformas de terceros, todo de una sola vez. Además, permite que cualquier serie de funciones diferentes basadas en datos trabajen en forma conjunta sin inconvenientes.

Analicemos la función de gestión de inventario. Una solución de gestión de inventario automatizada, integrada en un sistema de punto de venta, permite a los restaurantes eliminar prácticamente el riesgo del error humano, por ejemplo, los errores de cálculo al incluir ingredientes de más o de menos, así como ahorrar en los costos de mano de obra relacionados con la gestión manual del inventario. La integración en las bases de datos de los proveedores permite ver los costos de los alimentos en tiempo real y, de este modo, tomar decisiones de compra más inteligentes (por ejemplo, cuando es necesario sustituir algunos ingredientes), llevar a cabo negociaciones más informadas con los proveedores y entender mejor el impacto de las fluctuaciones de los precios en las ganancias y la rentabilidad general. En un hotel o complejo turístico, es posible que el sistema de punto de venta del restaurante deba integrarse con el sistema de gestión de hoteles. Algunas veces, las grandes cadenas y restaurantes necesitan integrar aplicaciones en varias de sus propiedades, algo que generalmente se puede lograr mediante soluciones avanzadas. El sistema de punto de venta también debe integrarse con soluciones de terceros de gestión de CRM, marketing y programas de premios y fidelización, para permitirles a los operadores de restaurantes conocer mejor las preferencias de los clientes y poder enviarles ofertas y mensajes más personalizados, además de servicios adaptados, como opciones de mesas, alimentos y bebidas. La posibilidad de personalizar las comunicaciones en función de las compras, la frecuencia, las franjas horarias, las preferencias, etc., depende de la capacidad de conectarse, interconectarse y compartir datos sin inconvenientes. Según el estudio realizado, el 92 % de los operadores de restaurantes «están de acuerdo» o «muy de acuerdo» en que la interoperabilidad de las plataformas tecnológicas y la integración de los datos es un factor clave para el éxito de los restaurantes.

La integración permite a los clientes hacer los pedidos desde sus propios dispositivos móviles o desde un servidor delante de ellos. La integración permite a los restaurantes hacer cambios en los menús, tanto en sus propias plataformas como en las de terceros.



Capítulo 1: Reflexiones sobre el tema

Funcionalidades de gestión de empleados. Los propietarios y operadores de restaurantes llevan mucho tiempo utilizando programas de software para la contratación, incorporación, capacitación y gestión de empleados. Las funcionalidades de gestión de empleados de hoy en día, algunas de las cuales se adaptan a las necesidades de las diferentes categorías de restaurantes, se han integrado como un componente básico de los sistemas de gestión de restaurantes y de puntos de venta de última generación. Como resultado, los propietarios y operadores de restaurantes pueden planificar las tareas de los empleados para alcanzar una rentabilidad óptima, gestionar las nóminas y organizar, de manera centralizada, prácticamente todas las demás tareas de gestión de empleados sin tener que comprar programas o módulos separados e independientes. Al mismo tiempo, las interfaces destinadas al personal de los restaurantes permiten a los empleados usar sus teléfonos inteligentes para acceder a los horarios de trabajo, solicitar tiempo libre, cambiar los turnos e incluso configurar alertas con sus horarios de trabajo. Este nivel de control puede contribuir significativamente a aumentar la satisfacción de los empleados. Además de facilitar la realización de tareas básicas, como supervisar las horas de trabajo de los empleados y enviar la nómina directamente desde el sistema, algunos sistemas avanzados cuentan con funciones de gestión financiera diseñadas para optimizar la utilización de la mano de obra. Estas funciones pueden ser sumamente valiosas dado que permiten a los operadores de los restaurantes asignar los turnos automáticamente de modo tal de lograr una relación óptima entre la mano de obra y los costos cuando se compara con las ventas previstas, y así minimizar los gastos generales y mejorar los ingresos y la rentabilidad. El pronóstico de ventas basado en datos, que utiliza datos históricos y herramientas de planificación de la mano de obra, permite a los gerentes planificar el volumen de actividades que se prevé por día y por hora para establecer las necesidades del personal. Pueden determinar la productividad relativa de los servidores y programar los turnos en consecuencia. Los beneficios financieros son fáciles de calcular y pueden tener un enorme impacto en las ganancias. Según estudios recientes, estas soluciones suelen reducir los costos de mano de obra entre un 4 % y un 5 %. Por ende, no es de extrañar que los propietarios y operadores de restaurantes adopten la tecnología no solo para optimizar la asignación de tareas de los empleados, que adquirió mayor importancia durante las oleadas de cierres y cambios constantes en las horas de apertura, el tráfico de comensales y la capacidad, sino también para supervisar la asistencia del personal y controlar su rendimiento.

Los propietarios y operadores de restaurantes pueden asignar las tareas a los empleados para alcanzar una rentabilidad óptima, gestionar la nómina y organizar, de manera centralizada, prácticamente todas las demás tareas de gestión de empleados.



Capítulo 1: Reflexiones sobre el tema

Funcionalidades de gestión de inventario. La pandemia de COVID-19 puso de manifiesto la importancia vital que tiene la gestión de inventario de los alimentos. Los restaurantes que pudieron permanecer abiertos durante este periodo y mantener cierto nivel de continuidad en sus actividades debieron mejorar su eficacia en todos los aspectos de sus operaciones. Tuvieron que hacer valer cada dólar. Durante toda la crisis, y mientras continuaban esforzándose para recuperarse de una crisis financiera sin precedentes, la presión para minimizar el desperdicio de alimentos era cada vez mayor. De hecho, el desperdicio de alimentos es uno de los mayores obstáculos para lograr el éxito de un restaurante. Según las previsiones del sector, los restaurantes pierden en promedio un dólar (incluso más en el caso de los restaurantes de categoría) por cada pedido de comida a raíz del desperdicio evitable de alimentos, especialmente debido a una mala gestión de inventario. En los restaurantes de comida rápida, se desperdicia más del 10 % de los alimentos, y un porcentaje un poco menor en los restaurantes de servicio completo; siempre a causa de una mala gestión de inventario. Los restaurantes deben controlar minuciosamente la cantidad y el flujo de inventario para poder reducir el costo del desperdicio de alimentos, que suele alcanzar cifras porcentuales de dos dígitos. Gracias a las herramientas de gestión de inventario de última generación, los propietarios y operadores de restaurantes pueden comparar las diferencias entre el inventario físico y los datos de los puntos de venta con mayor detalle. Las mejores herramientas de este tipo permiten a los restaurantes registrar, de manera cuantitativa, cómo las modificaciones más insignificantes de los menús y las recetas influyen en el uso de los ingredientes. La tecnología permite controlar los niveles de inventario y el agotamiento de los ingredientes en tiempo real. En última instancia, las herramientas ayudan a identificar casos de desperdicio evitable de alimentos, ya sea por descomposición, porciones demasiado grandes, robos u otros motivos que, si se abordan en forma adecuada, pueden reducirse fácilmente o evitarse por completo. Hasta hace poco, la idea de gestionar el inventario en forma automática, en un entorno gastronómico dinámico y rápido y con un alto nivel de precisión habría sido poco más que un sueño imposible. Hoy en día, gracias a las tecnologías basadas en datos, que han evolucionado vertiginosamente en los últimos años, los restaurantes pueden controlar los costos de los alimentos y optimizar los niveles de inventario en formas que antes eran imposibles o ni siquiera imaginables.

Las mejores herramientas de este tipo permiten a los restaurantes registrar, de manera cuantitativa, cómo las modificaciones más insignificantes de los menús y las recetas influyen en el uso de los ingredientes.



Capítulo 1: Reflexiones sobre el tema

Funcionalidades de informes de rendimiento y análisis de datos. Gracias a los sistemas de gestión de restaurantes y puntos de venta de última generación, los propietarios y operadores pueden recopilar, integrar y analizar datos provenientes de múltiples fuentes, incluidas las transacciones de los puntos de venta, los programas de fidelización y las aplicaciones para clientes, a fin de entender mejor a los clientes tanto en el ámbito personal como global, para ser más eficaces al interactuar con ellos e identificar oportunidades para mejorar el negocio. Las herramientas de análisis de datos e informes de rendimiento pueden analizar el rendimiento del personal, la rentabilidad de los ítems de menú y cualquier otro aspecto del negocio a fin de generar conocimientos prácticos. ¿Cuáles son los servidores más productivos? ¿Cuáles son los menos productivos? ¿Qué tipos de clientes son los más valiosos? ¿Cuáles son los menos valiosos? ¿Qué platos son los más populares? ¿Cuáles son los menos populares? ¿Cuáles son los más rentables? ¿Cuáles son los menos rentables? El análisis automatizado del menú puede revelar la popularidad y rentabilidad de los platos y también brindar orientación sobre la futura selección de los ítems de menú y los precios. Puede ayudar a establecer si es rentable vender ciertos platos con un margen pequeño y una gran demanda o eliminar del menú ciertos platos que son menos populares pero que generan más ganancias. Anteriormente, la recopilación de datos para obtener información significativa era una propuesta costosa y que demandaba mucho tiempo. Por el contrario, muchos sistemas de gestión de restaurantes y puntos de venta de última generación cuentan con funciones integradas que permiten generar fácilmente todo tipo de conocimientos prácticos, a menudo según cada caso en particular. Esto permite a los operadores de restaurantes tomar decisiones más informadas sobre todos los aspectos del negocio. Algunos sistemas pueden incluso utilizarse para predecir resultados financieros, basados en factores como las tendencias de salir a comer y la popularidad de los platos de temporada. En algunos casos, se pueden configurar alertas basadas en disparadores predefinidos que notifican a los gerentes cuando el inventario se está agotando y debe reponerse, o cuando algunos ítems costosos o de alto riesgo, como las bebidas alcohólicas, figuran como perdidos, lo que indica la posibilidad de que se haya producido un robo. En definitiva, las herramientas de análisis e informes de datos pueden ser la clave para adelantarse a la competencia e impulsar una mejora continua del rendimiento.

Los sistemas de gestión de restaurantes y puntos de venta de última generación tienen funcionalidades integradas que permiten generar fácilmente todo tipo de información útil.



Capítulo 1: Reflexiones sobre el tema

Funcionalidades de contabilidad para los restaurantes. Una solución de contabilidad integrada para restaurantes automatiza prácticamente todas las funciones relacionadas con la contabilidad y reduce significativamente el volumen de trabajo diario del departamento contable de un restaurante. Al mismo tiempo, permite a los contadores enfocarse en tareas estratégicas que ayuden a reducir los costos y aumentar los ingresos. En lugar de pasar tanto tiempo intentando localizar hojas de cálculo, consolidar y conciliar números dispersos en múltiples tecnologías, silos de datos e incluso lugares físicos, los contadores pueden dedicarse a actividades más importantes, como negociar con los proveedores y así reducir los costos y aumentar la rentabilidad. Gracias a un sistema de contabilidad avanzado para restaurantes, todos los usuarios autorizados tienen acceso a los mismos números desde un único centro de datos. Esta visión unificada de la información financiera reduce los errores y mejora la integridad de los datos por orden de importancia. Asimismo, reduce el tiempo necesario para cumplir con los requisitos contables básicos. Según el estudio realizado, un restaurante tarda en promedio casi el doble de tiempo en cerrar la contabilidad con un software contable genérico en comparación con una solución avanzada de contabilidad para restaurantes. Además, más del 80 % de los restaurantes no cuentan con un presupuesto financiero actualizado para cada negocio. Gracias a las funciones de contabilidad de última generación, es sencillo elaborar presupuestos para varios restaurantes al mismo tiempo, mediante la extracción automática de datos del inventario de alimentos, de la dotación de personal y de otros centros de costos. Una solución de contabilidad integrada puede no ser el componente tecnológico más «glamoroso» de un restaurante, pero la capacidad de optimizar aspectos financieros como el inventario, las cuentas por pagar y la ingeniería de menú, así como de optimizar diversas operaciones administrativas, puede hacer una enorme diferencia a la hora de generar resultados financieros positivos. Contar con una funcionalidad tan poderosa obviamente benefició a los propietarios y operadores de restaurantes que, al momento de iniciarse la pandemia, debieron trabajar bajo mucha presión para identificar, supervisar y analizar cada dólar que se gastaba y actuar con rapidez y decisión para recortar los costos operativos en la medida de lo posible.

La capacidad de optimizar aspectos financieros, como el inventario, las cuentas por pagar y la ingeniería de menús, y de optimizar diversas operaciones administrativas, puede marcar una enorme diferencia.



Capítulo 2

Consideraciones de compras y checklist de evaluación



Capítulo 2: Consideraciones de compras

Charles Darwin dedujo que los que sobreviven no son necesariamente los más fuertes los o más inteligentes. En realidad, son aquellos que logran ser flexibles y adaptarse rápidamente a los nuevos entornos. La palabra clave es: agilidad. La pandemia de COVID-19 puso a prueba la teoría de Darwin en el contexto de la disposición de los restaurantes. Los restaurantes que pudieron actuar con rapidez para reducir los costos operativos —por ejemplo, adecuando los niveles óptimos de inventario y de personal— y cambiar por un modelo comercial de retiro y entrega fueron, por lo general, los que ya contaban con una infraestructura tecnológica compatible con dispositivos móviles.

Antes de la pandemia, ya existían motivos para migrar a un sistema de gestión de restaurantes y puntos de venta de última generación. Hoy en día, los motivos ya son muchos más. De hecho, se dice que la pandemia ha dictado la sentencia de muerte de las tecnologías legadas de los restaurantes, al tiempo que le ha dado un gran impulso a las tecnologías de última generación que permanecían latentes debido a la inercia característica de la implementación.

Los sellos característicos de estas tecnologías, además de la agilidad, movilidad y personalización, son las interfaces fáciles de usar, funciones y funcionalidades avanzadas y funcionalidades de plataformas totalmente integradas. En conjunto, estas funcionalidades permiten desde la gestión de menús, el procesamiento de pedidos y pagos mediante dispositivos móviles, la gestión de facturas y la gestión de inventario y del personal, hasta la elaboración de presupuestos más precisos y completos, la elaboración de informes de previsión y rendimiento y la inteligencia comercial basada en datos. Algunas soluciones incluyen funcionalidades, como la gestión de tarjetas de regalo digitales, que han demostrado ser un importante valor agregado para algunos restaurantes que luchaban por mantener sus puertas abiertas.

Antes de la pandemia, ya existían muchos motivos para migrar a un sistema de gestión de restaurantes y puntos de venta de última generación. Hoy en día, los motivos ya son muchos más.



Capítulo 2: Consideraciones de compras

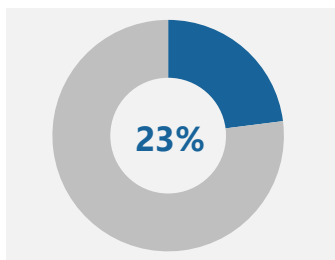
Adaptarse a la «nueva normalidad» significa no solo priorizar la salud y seguridad de los clientes y el personal, sino también llevar a cabo operaciones más eficaces y trabajar para mejorar constantemente la calidad de la experiencia de los clientes, ya sea que coman en el lugar o hagan un pedido para llevar. Un sistema de gestión de restaurantes y puntos de venta de última generación apoya y facilita estos esfuerzos.

A la hora de seleccionar un sistema que se adapte mejor a las necesidades del restaurante, las consideraciones de compra pueden variar en función de múltiples factores. Con los nuevos lanzamientos de software que presumen de una cantidad cada vez mayor de valiosas funciones y funcionalidades, combinadas con interfaces compatibles con dispositivos móviles que permiten el acceso en cualquier momento y desde cualquier lugar, la mayoría de los principales sistemas de gestión de restaurantes y puntos de venta son admirables desde cualquier punto de vista, lo que no quiere decir que los sistemas sean idénticos. Por el contrario, los sistemas tienen diferentes funcionalidades de plataformas y ventajas competitivas y, en muchos casos, están diseñados para diferentes categorías y entornos de restaurantes.

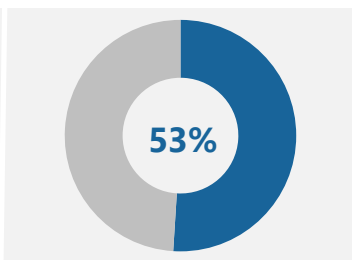
Datos de la investigación

«¿En qué medida la actualización de su sistema de gestión de restaurantes y puntos de venta (en los últimos 3 años) ha permitido a su negocio mejorar el rendimiento general y los resultados económicos?»

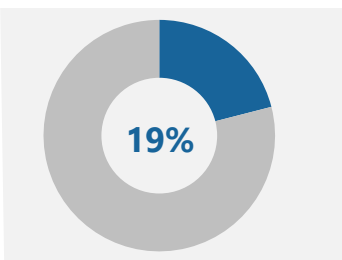
Mejora extraordinaria



Mejora significativa



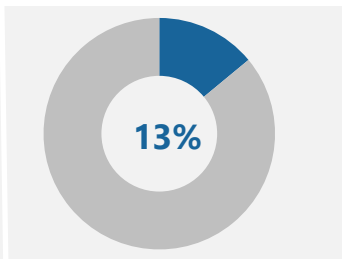
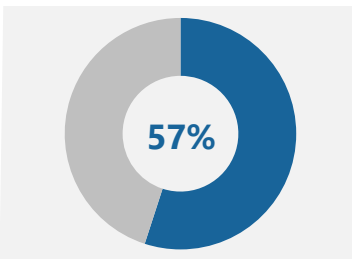
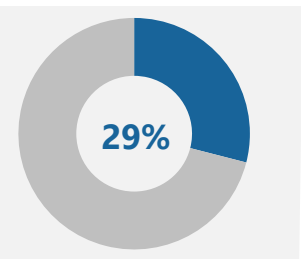
Mejora leve



Restaurantes de comidas rápidas y fast casual

El 73 % de los encuestados respondieron una mejora «significativa» o «sustancial».

Sólo el 5 % respondió que no han observado ninguna mejora.



Restaurantes de servicio completo

El 84 % de los encuestados respondieron una mejora «significativa» o «sustancial».

Sólo el 1% respondió que no han observado ninguna mejora.

Capítulo 2: Consideraciones de compras

Entonces, ¿cómo pueden los propietarios y operadores de restaurantes determinar qué sistema de gestión de restaurantes y puntos de venta se adapta mejor a sus necesidades y tiene más probabilidades de ofrecer las ventajas que buscan, con un mínimo nivel de inconvenientes y gastos? Son muchos los factores que se deben tener en cuenta, algunos de ellos más importantes que otros.

Estas son algunas de las consideraciones, aplicables a todos los casos, que deben tener en cuenta los responsables de la toma de decisiones.

Eficacia operativa. En esta «nueva normalidad», es de suma importancia saber en qué medida un sistema de gestión de restaurantes y puntos de venta de última generación podría mejorar la eficacia operativa. ¿Optimizaría la nueva solución los procesos cotidianos? ¿Reduciría la cantidad de tiempo dedicado a tareas repetidas o que demandan mucho tiempo? ¿Ayudaría a reducir los costos en otras áreas, como el desperdicio de alimentos y el personal inactivo? La reducción de los gastos generales y el aumento de los márgenes, incluso de unos pocos puntos porcentuales, pueden hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de un restaurante, especialmente cuando se trabaja con recursos y capacidad limitados. En un punto de venta compatible con dispositivos móviles, se cometen menos errores porque, antes de hacer los pedidos, los(as) camareros(as) pueden verificarlos o corregirlos, agregar modificadores, extras y pedidos especiales. Además, los(as) camareros(as) tienen acceso inmediato a la información del menú, lo que les permite ofrecer a los clientes información precisa sobre los platos, incluidos los ingredientes, en el mismo momento y sin tener que consultar con la cocina. En todos los casos, ya no existe la latencia agregada de diez, quince o veinte minutos antes de poder ingresar un pedido en el sistema. Todo el proceso se optimiza: los pedidos llegan a la cocina casi inmediatamente después de ser realizados. En algunas categorías (por ejemplo, las ventanillas de autoservicio de las cadenas de comida rápida, en las que las métricas de rendimiento están relacionadas con la cantidad de automóviles por hora), el procesamiento de pagos mediante dispositivos móviles ha sido clave para mejorar la eficacia operativa. Dado el efecto paralizante de la pandemia de COVID-19, se ha convertido rápidamente en un imperativo estratégico.

Reducir los gastos generales y aumentar los márgenes, aunque sea en unos pocos puntos porcentuales, puede suponer a veces la diferencia entre el éxito y el fracaso de un restaurante, sobre todo cuando se opera con una capacidad y recursos limitados.



Capítulo 2: Consideraciones de compras

Funciones y funcionalidades avanzadas. Incluso antes de que la pandemia de COVID-19 cambiara drásticamente la industria, más de tres cuartas partes (79 %) de los propietarios y operadores de restaurantes manifestaron que el principal motivo por el que querían renovar las funcionalidades tecnológicas eran las ventajas que ofrecían los puntos de venta con dispositivos móviles. Las tablets, que permiten a los(as) camareros(as) tener todas las funcionalidades de la terminal del punto de venta en la palma de la mano, ya se habían convertido en algo casi generalizado en ciertas categorías de restaurantes. Hoy en día, las funcionalidades tecnológicas, con beneficios menos evidentes que el poder liberarse de las terminales de los puntos de venta, también se han convertido en consideraciones importantes al momento de la compra. Las funciones que automatizan las tareas rutinarias, como realizar la división de la cuenta por artículo o cantidad de comensales, por ejemplo, o brindar opciones de porcentaje de propina preestablecidos, se han convertido en requisitos imprescindibles para los propietarios y operadores de restaurantes. Hoy en día, la mayoría de los sistemas tienen una distribución integrada y calculadoras para el pago a los(as) camareros(as), lo que facilita la distribución de las propinas al cerrar el restaurante. La mayoría de los sistemas también pueden enviar a los clientes los recibos en forma electrónica, ya sea por correo electrónico o mensaje de texto, lo que permite a los restaurantes invitar a los clientes a unirse a sus programas de fidelización y premios. Algunas soluciones ofrecen herramientas de reservas interactivas que permiten a los clientes no solo reservar una fecha y horario, sino también la mesa, el(la) camarero(a) o lugares preferidos. Algunos sistemas incluyen funciones de control de inventario, en algunos casos con seguimiento dinámico del menú para poder hacer un recuento automático de los ítems de menú, e incluso de los ingredientes, que pueden estar en falta.

Las funciones que automatizan las tareas rutinarias se han convertido cada vez más en requisitos imprescindibles para los propietarios y operadores de restaurantes.

Personalización, flexibilidad y uso. Debido a que cada restaurante tiene sus propios deseos, necesidades y preferencias, así como su propia personalidad, es posible que requiera cierto grado de personalización en el sistema de gestión de restaurantes y puntos de venta. Eso puede suponer reconfigurar y reformatear el aspecto de algunas pantallas, integrarlo con software de terceros o componentes de hardware, como la terminal existente o la pantalla de video en la cocina, que es posible que ya estén instaladas. También puede suponer la elaboración de informes no estándar. El nivel de personalización de un sistema puede considerarse un aspecto fundamental a la hora de decidir la compra.

Capítulo 2: Consideraciones de compras

Informes detallados sobre el rendimiento. Los propietarios y operadores de restaurantes necesitan analizar todos los aspectos de su negocio, desde la rentabilidad de los ítems de menú y la distribución de las mesas hasta la productividad de los(as) camareros(as). Necesitan poder hacer consultas apropiadas usando grupos de datos relevantes, durante cualquier período de tiempo, para obtener las respuestas que necesitan. ¿Qué aspecto tiene la previsión de ingresos? ¿Cómo podemos mejorarla? ¿Cómo encuentran los comensales nuestro restaurante? ¿Qué canales utilizan para hacer reservas? ¿Qué tan bien estamos gestionando nuestros costos de mano de obra e inventario? Los propietarios y operadores de restaurantes pueden generar todo tipo de conocimientos prácticos al extraer y analizar sistemáticamente los gigabytes de datos relacionados con los clientes, el inventario, los menús, los empleados, los proveedores y diversos aspectos del negocio. Algunos sistemas incluyen funciones de notificación, por ejemplo: «Enviar alerta cuando las anulaciones superen el 10 % de las ventas». Todos los propietarios y operadores necesitan hacer un seguimiento de los parámetros financieros básicos. Sin embargo, ¿cuántos restaurantes hacen un seguimiento de métricas como el índice de rotación de las mesas, el índice de ocupación, los gastos de los comensales u otras métricas que afectan los ingresos? Hoy en día, los modelos analíticos y las herramientas avanzadas de elaboración de informes de rendimiento se están incorporando como un elemento esencial de las soluciones de última generación. En cuanto a la contabilidad financiera, toda la información y los informes, incluidos el libro mayor, los estados de cuentas por pagar y por cobrar, las conciliaciones bancarias, los presupuestos y las previsiones, también deberían estar disponibles fácilmente. Los usuarios deben ser capaces de analizar en detalle el uso de plantillas estandarizadas o de crear sus propios paneles personalizados en función de sus necesidades comerciales específicas y de los parámetros de los datos. Deberían poder realizar consultas ad hoc, por ejemplo, sobre la contabilidad de diferentes restaurantes, inventarios, cuestiones bancarias, ventas diarias, estadísticas del personal, costos de los alimentos y recetas para identificar posibles sectores problemáticos y oportunidades para mejorar. Deben ser capaces de importar los datos sobre la combinación de ventas directamente desde el sistema de punto de venta, lo que permite, por ejemplo, adoptar un enfoque económico riguroso respecto de la ingeniería de recetas para llevar a cabo renovaciones informadas del menú. Las mejores soluciones de este tipo también agrupan datos de la mano de obra obtenidos del sistema del punto de venta, lo que permite exportarlos fácilmente o enviarlos directamente a un proveedor de procesamiento de nóminas integrado.

Los modelos analíticos y las herramientas avanzadas de elaboración de informes de rendimiento se están integrando como un componente esencial de las soluciones de última generación.

Capítulo 2: Consideraciones de compras

Facilidad de uso. Todas las interfaces de gestión de restaurantes y puntos de venta, tanto móviles como terminales, deben ser muy intuitivas. Las pantallas deben estar dispuestas en un formato lógico y fácil de entender, ya sea que la función esté relacionada con procesos, como la realización de pedidos y el procesamiento de pagos, o que esté relacionada con cualquiera de las funciones administrativas, como la contabilidad, la programación de las tareas del personal, la supervisión del inventario y la gestión de menú. Algunos sistemas tienen diseños gráficos para hacer un seguimiento del estado de las mesas. Otros tienen íconos de funciones rápidas que pueden ayudar a agilizar los pedidos al dividir el menú en secciones, estilos, tipos de platos y bebidas, etc. La facilidad de uso se aplica tanto a las interfaces del personal y, quizá incluso más importante, a las de los clientes, especialmente con el rápido aumento de los pedidos por autoservicio y el procesamiento de pagos.

Configuración, soporte y capacitación. Adquirir un nuevo sistema de gestión de restaurantes y puntos de venta supone entablar una relación potencialmente a largo plazo con un proveedor de soluciones tecnológicas. Los compradores deberían elegir una empresa que ofrezca un nivel superior de soporte al cliente, desde la implementación hasta la resolución de cualquier problema operativo cotidiano que pueda surgir. La mayoría de los proveedores de soluciones confiables facilitarán el proceso de instalación y supervisarán cualquier personalización requerida, y ayudarán, por ejemplo, a optimizar el sistema de acuerdo con el plano de planta del restaurante. Algunos incluso comprueban la velocidad de la red y los procesos de copia de seguridad de los datos. Además de garantizar la disponibilidad de un soporte confiable, preferentemente las 24 horas del día todos los días, los compradores deben asegurarse de que los empleados puedan recibir la capacitación necesaria para usar el sistema nuevo con eficacia. Esto significa guiarlos a través de las funciones y las configuraciones, y mostrarles cómo solucionar potenciales problemas que puedan surgir en el camino. Algunos proveedores de soluciones ofrecen programas integrales de capacitación digital, que facilitan que los empleados nuevos puedan comenzar a trabajar de inmediato, en forma eficaz. La capacitación en línea también elimina la necesidad de contratar a un especialista o de que los empleados deban dedicar tiempo a capacitar a los demás.

Los compradores deberían elegir una empresa que ofrezca un nivel superior de soporte al cliente, desde la implementación hasta la resolución de problemas operativos cotidianos que puedan surgir.



Capítulo 2: Checklist de evaluación

Esta checklist de evaluación del PMS ofrece un marco para llevar a cabo una comparación válida de los sistemas de gestión de restaurantes y puntos de venta utilizando las consideraciones de compra analizadas anteriormente. Es posible que se agreguen otros aspectos importantes en función de las prioridades de cada comprador particular. Se pueden asignar ponderaciones relativas en una escala del 1 («Esta consideración de compra no influye en nuestra decisión de compra») al 10 («Esta consideración de compra es un factor muy importante en nuestra decisión de compra»).

Consideraciones de compras	Ponderación (%)	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
1. Funcionalidades de pedidos				
2. Funcionalidades de pagos y seguridad				
3. Movilidad de la terminal (tablets, fija, ambas)				
4. Informes y análisis de rendimiento				
5. Tipo de alojamiento (nube, en el restaurante, híbrido)				
6. Tecnología / funcionalidades de integración de datos				
7. Funcionalidades de gestión de múltiples restaurantes				
8. Personalización / experiencia del usuario				
9. Configuración, capacitación y soporte				
10. Uso / reputación / satisfacción del cliente				
11. Costos y retorno de la inversión previsto				
12. Características generales y funcionalidades				
a. Marketing, gestión de la fidelización de los clientes				
b. Gestión de inventario				
c. Gestión de empleados / mano de obra				
d. Gestión de caja				
e. Gestión de mesas y ubicaciones				
f. Funcionalidades de contabilidad integradas				
f. Otras _____				
Calificación general	N/C			



Capítulo 3:

Preguntas imprescindibles



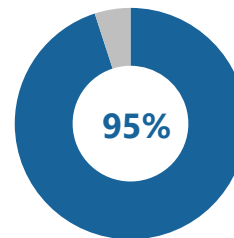
Capítulo 3: Preguntas imprescindibles

La pandemia de COVID-19 ha causado estragos en el sector gastronómico. Al mismo tiempo, sirvió como un claro recordatorio de que el mundo se encuentra en un estado de cambio e incertidumbre constantes. Los propietarios y operadores de restaurantes deben hacer todo lo que esté a su alcance para afrontar las interrupciones en la actividad y la incertidumbre lo mejor posible. En parte, eso significa implementar una base tecnológica sólida y ágil en términos de un sistema de gestión de restaurantes y puntos de venta de última generación.

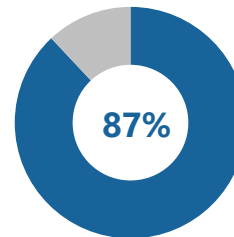
Cuando se trata de una inversión tecnológica, los propietarios y operadores de restaurantes tienen dos objetivos principales. El primero es optimizar las operaciones. En este caso, el objetivo es aumentar la productividad del personal, mejorar la eficacia de los procesos y reducir los residuos, lo que a su vez permitirá ahorrar en los costos. El segundo es mejorar la calidad de la experiencia de los clientes, lo que da lugar a un aumento de la satisfacción, la fidelización, el apoyo (incluidas las críticas favorables en Yelp y otros sitios de calificación reconocidos) y, en última instancia, el aumento de los ingresos. Al momento de preguntar sobre los proveedores de soluciones, recomendamos tener en cuenta estos dos objetivos.

Datos de la investigación

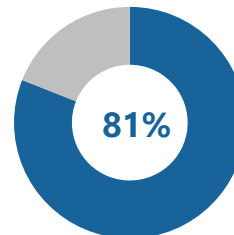
Porcentaje de operadores de restaurantes que consideran que cada uno de los siguientes factores de éxito son «importantes» o «muy importantes».



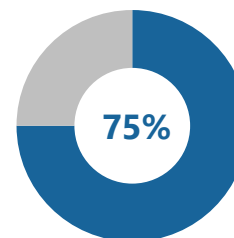
Adaptarse a los pedidos, pagos y demás preferencias de los clientes



Impulsar una mayor eficacia operativa, como la productividad del personal, y reducir el desperdicio de alimentos



Reflejar, integrar y analizar los datos de los puntos de venta y otras fuentes de datos para generar conocimientos prácticos



Llevar a cabo promociones de marketing específicas y programas de fidelización y de premios utilizando los datos de perfil del cliente



Capítulo 3: Preguntas imprescindibles

Al igual que las consideraciones de compra relacionadas con la compra de un sistema de gestión de restaurantes y puntos de venta de última generación varían, en cierta medida según las necesidades del restaurante, las «preguntas imprescindibles», especialmente las relacionadas con funciones y funcionalidades específicas, dependerán de la situación y las prioridades del restaurante. Las siguientes son solo algunas de las preguntas que deberían aplicarse a todos los posibles compradores y que quizá quieran analizarlas con los proveedores de soluciones durante el proceso de investigación y evaluación.

¿Es flexible la solución en términos de funcionalidad, incluido el acceso a los datos y los informes de rendimiento?

Los sistemas de gestión de restaurantes y puntos de venta de última generación ofrecen, por lo general, un nivel de control de gestión sin precedentes. Sin embargo, para sacar el máximo provecho, es posible que los propietarios y operadores de restaurantes tengan ciertas necesidades de configuración y personalización del software y que quieran asegurarse de que el proveedor de soluciones que están analizando puede satisfacer estas necesidades. Con respecto a la programación de las tareas del personal, por ejemplo, algunos gerentes pueden preferir modificar o crear sus propias plantillas de programación de tareas, en caso de que exista esa opción en una solución en particular. Otro ejemplo puede ser que tengan una manera determinada de querer introducir modificadores de menú. La mayoría de los sistemas están dotados de una gran cantidad, en algunos casos muchos, de paneles e informes sobre las áreas operativas y financieras, como ventas e ingresos, mano de obra y control de inventario, que deberían satisfacer las necesidades diarias de gestión y análisis del rendimiento de la mayoría de los operadores. Dicho esto, no todas las consultas de datos de los puntos de venta y los requisitos de elaboración de informes pueden preverse o abordarse mediante paneles predefinidos. Por ese motivo, los compradores deberían averiguar hasta qué punto es posible elaborar reportes personalizados y, también, qué implica el proceso de filtrar y clasificar datos de acuerdo con un conjunto de parámetros específicos. Consejo: Asegúrese de que la solución sea flexible en términos de áreas clave de funcionalidad, como la elaboración de informes personalizados y, si es posible, verifique la veracidad de las afirmaciones del proveedor de la solución comunicándose con clientes actuales.

Es posible que los propietarios y operadores de restaurantes tengan ciertas necesidades de configuración y personalización del software y que deseen confirmar que cualquier proveedor de soluciones en cuestión puede satisfacer esas necesidades.



Capítulo 3: Preguntas imprescindibles

¿Qué tipo de soporte al cliente se ofrece? Los compradores deben tener expectativas claras en cuanto al servicio de soporte al cliente y la resolución de problemas, así como la capacitación necesaria para que los(as) camareros(as) y el resto del personal se familiarice con la nueva solución. ¿Ofrece el proveedor de la solución (o un subcontratista certificado) un programa de capacitación en línea o, mejor aún, presencial? ¿Cuenta con el equipamiento necesario para ofrecer procesos y herramientas de diagnóstico y solución de problemas en línea en caso de que surjan problemas técnicos? ¿Cuenta con un servicio presencial y servicios de soporte disponibles en caso de que un problema no pueda resolverse en forma remota? El hecho de saber que los problemas se resolverán en su totalidad y oportunamente es fundamental para un restaurante que necesita funcionar con un mínimo de interrupciones y en el que un problema con un pedido de comida, o incluso una demora de 30 segundos en el procesamiento del pago, pueden ser suficientes para afectar la experiencia del cliente. Asimismo, las fallas más graves o cortes de energía eléctrica pueden afectar significativamente el nivel de ingresos. Los responsables de la toma de decisiones deben saber qué tipo de servicio recibirán si alguna vez se encuentran en una situación en la que requieran atención inmediata.

¿Cuál es el costo total de propiedad? ¿Hay «gastos ocultos»? Aunque los costos de hardware y software varían, al igual que los requisitos de los distintos operadores de restaurantes, por lo general, los sistemas de gestión de restaurantes y puntos de venta de última generación tienden a ser mucho menos costosos y requieren una menor inversión inicial en comparación con los sistemas anteriores. Fueron varios los motivos que llevaron a fijar un precio más económico, incluido el hecho de que la instalación es generalmente menos compleja y el hardware suele ser menos costoso en comparación con los costos de hace diez años. Este es el caso particularmente de las operaciones en restaurantes que trabajan únicamente con tablets o dispositivos móviles en los puntos de venta. Debido al creciente número de sistemas, los datos de los puntos de venta se almacenan íntegramente en la nube, lo que reduce (o probablemente elimina) la necesidad de contar con servidores en los restaurantes. A propósito, la mayoría de los sistemas de puntos de venta basados en la nube también usan un modelo de suscripción de «pago por uso», lo que elimina la necesidad de firmar contratos a largo plazo o hacer una inversión de capital inicial para el software. Las soluciones en la nube suelen desarrollarse para escalar a medida que aumenta el volumen de negocios, por lo que los costos suelen fijarse en función del volumen de las necesidades actuales del restaurante. Este puede ser un punto muy importante para tener en cuenta, especialmente para las operaciones de menor volumen con un presupuesto limitado.

Las soluciones en la nube se desarrollan generalmente para escalar a medida que aumenta el volumen de negocio, por lo que los costos casi siempre concuerdan con el volumen de las operaciones y necesidades actuales del restaurante.



Capítulo 3: Preguntas imprescindibles

En todos los casos, es importante confirmar qué funciones y módulos del software, incluidas las futuras actualizaciones y los componentes de hardware, si los hubiese, están incluidos en el precio base cotizado para evitar cualquier sorpresa desagradable en el futuro.

¿Qué retorno de la inversión (ROI) se puede esperar? Para la mayoría de los restaurantes, sobre todo durante la pandemia, el retorno de la inversión puede medirse en términos de la reducción de los costos, que se debe, en gran medida, a una mayor productividad del personal y una mejor utilización de los recursos. También puede medirse en términos del aumento de los ingresos. Esta es sobre todo una función para generar una mayor satisfacción de los clientes y, en algunos casos, acelerar la rotación de las mesas; y además, en algunos casos, la capacidad de atender a una mayor cantidad de comensales al mismo tiempo. Otra ventaja distintiva es la capacidad de mejorar el rendimiento financiero mediante herramientas avanzadas de gestión de inventario y de personal, y una mayor capacidad de elaboración de informes de rendimiento. Cuando se trata de proyectar el retorno de la inversión, la primera pregunta que debemos hacernos es: ¿En qué medida el nuevo sistema de gestión de restaurantes y puntos de venta puede mejorar la eficacia de la organización y los procesos en las funciones diarias, incluidas las relacionadas con los clientes, los empleados y el inventario? ¿En qué medida el nuevo sistema podría mejorar las ventas, los ingresos y la rentabilidad, por ejemplo, aumentando los índices de rotación de las mesas y la cantidad de comensales que pueden ser atendidos al mismo tiempo? Otro factor clave para tener en cuenta en términos del retorno de la inversión es la reducción de las pérdidas, incluidos no solo el desperdicio de alimentos, sino también las pérdidas a raíz de errores en el ingreso de datos y los costos de integración tecnológica con hardware y software de terceros. Una consideración incluso más importante a la hora de justificar la inversión en tecnología es la medida en que el nuevo sistema podría mejorar la calidad general de la experiencia del cliente, lo que daría lugar a una mayor cantidad de clientes leales y un mayor volumen e intensidad de críticas positivas, incluidas las recomendaciones de boca en boca. Tal como puede confirmar cualquier operador de restaurantes, existe una relación directa entre los comentarios favorables de los clientes y los resultados financieros positivos.

Para la mayoría de los restaurantes, sobre todo durante la pandemia, el rendimiento de la inversión puede medirse en términos de la reducción de los costos, que se debe, en gran medida, a una mayor productividad del personal y a una mejor utilización de los recursos.



Capítulo 3: Preguntas imprescindibles

¿Tiene una trayectoria reconocida el proveedor de la solución? Como sucede con la compra de cualquier solución tecnológica para una empresa, la reputación y la satisfacción del cliente son factores fundamentales en el proceso de toma de decisiones. Nadie desea comprar e implementar una solución de gestión de restaurantes y puntos de venta que no cumpla con las expectativas debido a deficiencias conocidas en la estabilidad, fiabilidad o beneficios prometidos. Es posible que el aporte más importante para tomar la decisión de compra sea la opinión de los clientes actuales del proveedor de soluciones, preferentemente restaurantes que tengan algunos puntos en común en cuanto a la dimensión, la tipografía, categoría e infraestructura y requisitos tecnológicos existentes. Un proveedor de soluciones o un consultor pueden estar dispuestos a brindar una o más referencias de clientes. Es posible que algunos clientes, sobre todo los que operan en mercados no competitivos, estén dispuestos a compartir sus experiencias y quizá incluso a revelar los resultados obtenidos en términos del aumento del porcentaje de ahorros de costos gracias a la solución o, lo que quizá es más importante, la mejora en las métricas de satisfacción del cliente, como la calificación de Yelp. Los testimonios de los clientes y las historias de éxito también pueden ser fuentes de información muy valiosas.

Ninguém quer adquirir e implementar uma solução de gestão de restaurantes e pontos de venda que não cumpra com as expectativas, devido a deficiências conhecidas em termos de estabilidade, fiabilidade ou benefícios prometidos.



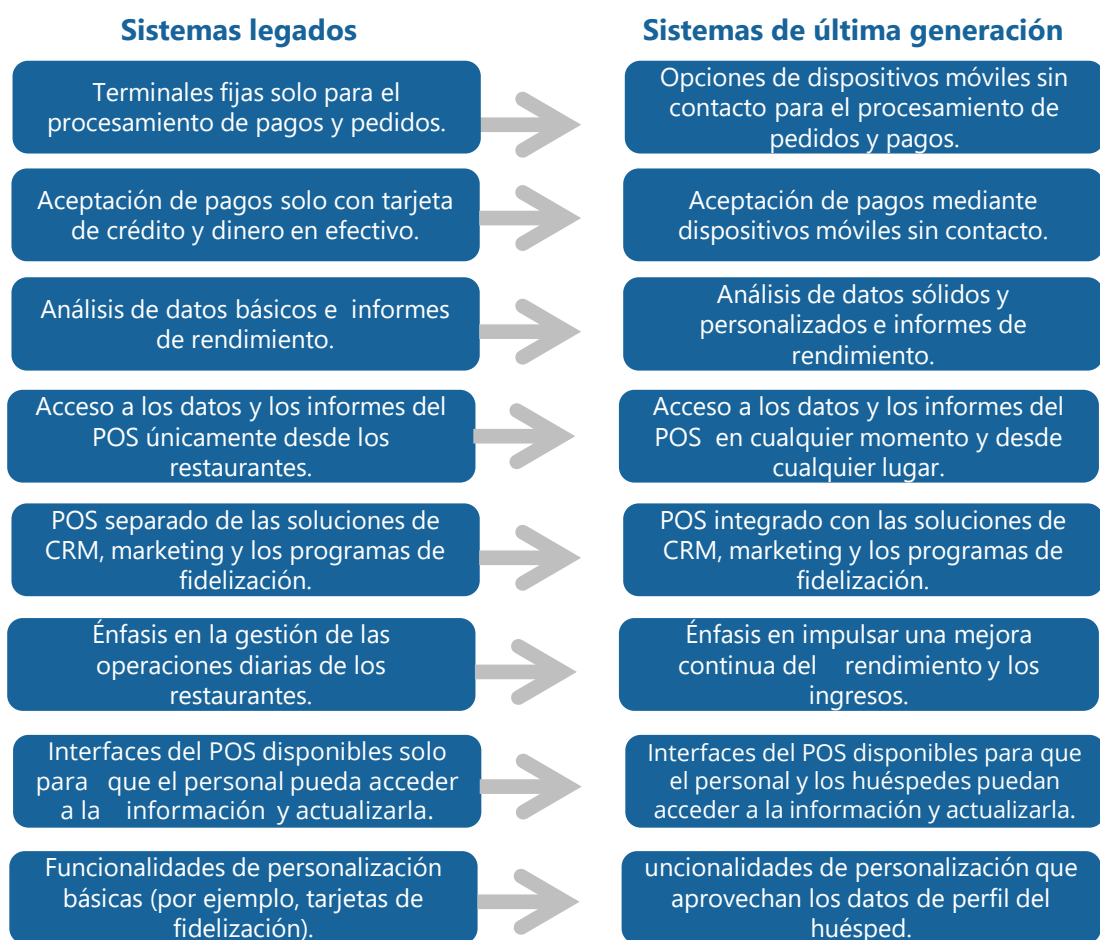
Capítulo 4:

Hoja de ruta y recomendaciones



Capítulo 4: Hoja de ruta

Para los propietarios y operadores de restaurantes no ha sido una tarea sencilla mantener las puertas abiertas de sus negocios y tener cierta continuidad en sus actividades durante la pandemia de COVID-19. Tuvieron que volverse ultraeficaces en todos los aspectos de sus operaciones. Aunque la crisis aceleró la innovación tecnológica y la proliferación de aplicaciones móviles, la tendencia hacia el autoservicio y la digitalización ya venían cobrando impulso, al igual que la incorporación de funciones y funcionalidades en un sistema integral. Este Diagrama de hoja de ruta ilustra la evolución de la tecnología para restaurantes, desde las soluciones legadas hasta las soluciones de última generación.



Capítulo 4: Recomendaciones

La pandemia de COVID-19 ha obligado a la mayoría de los propietarios y operadores de restaurantes a repensar, rediseñar y reimaginar sus negocios. Buscar la manera de reducir, o incluso eliminar, las interacciones personales parecería ser contradictorio a la noción misma de la hotelería. En un momento en que las interacciones entre las personas se han restringido deliberadamente, y las sonrisas del personal de atención al cliente se cubren con tapabocas, los restaurantes recurren a la tecnología para generar nuevos puntos de contacto con los clientes. En cierta medida, una solución móvil para que los clientes puedan realizar pagos y pedidos sin contacto debería replicar y complementar esa experiencia. Por lo tanto, la primera recomendación es aprovechar al máximo los dispositivos móviles en los puntos de venta, no solo con los servidores sino también con las aplicaciones para los clientes.

Estas son algunas recomendaciones que los compradores deberían tener en cuenta.

Aprovechar al máximo los dispositivos móviles en los puntos de venta. Gracias a la evolución de los dispositivos móviles en los puntos de venta, los restaurantes tienen la oportunidad de que los(as) camareros(as) pasen de ser autómatas que toman y llevan los pedidos a convertirse en verdaderos embajadores de la marca. Los dispositivos móviles en los puntos de venta brindan la capacidad y las herramientas para ofrecer un servicio personalizado, de nivel superior, y para establecer relaciones duraderas con los clientes. Obviamente, los pedidos tomados en las mesas y el procesamiento de pagos mediante tablets no son adecuados para muchos tipos de restaurantes. Sin embargo, para muchos otros, el hecho de poder eliminar los típicos obstáculos que afectan la satisfacción del cliente, por ejemplo, la falta de atención de los(as) camareros(as) y los tiempos de espera excesivamente largos en múltiples puntos de interacción y transacción, se traduce indefectiblemente en nuevas visitas al restaurante y mayores ingresos. De hecho, los restaurantes que han implementado el uso de dispositivos móviles en el punto de venta han obtenido un aumento del 10 al 15 por ciento en el volumen de cuentas. Busque un socio que no solo ofrezca múltiples alternativas para aceptar los pagos, sino que también ofrezca el mayor nivel de seguridad en el procesamiento de pagos. Analice las certificaciones de procesamiento de las transacciones y asegúrese de que el proveedor de la solución tenga un historial recomendable en la protección de datos. La mayoría de los incidentes de violación de datos se informan y son de conocimiento público.

En un momento en que las interacciones entre las personas se han restringido deliberadamente, y las sonrisas de los(as) camareros(as) y demás personal se cubren con tapabocas, los restaurantes recurren a la tecnología para generar nuevos puntos de contacto con los clientes.



Capítulo 4: Recomendaciones

«**Conocerse a uno mismo**». Cada restaurante tiene sus propios requisitos y prioridades en términos de funciones y funcionalidades. Por ejemplo, un restaurante con varios locales probablemente quiera adquirir un sistema con funcionalidades para gestionar varios restaurantes, con un inicio de sesión único o una configuración e informes a nivel empresarial, por ejemplo, y análisis de datos e informes de rendimiento unificados. Los compradores deberían tener claro desde el principio cuáles son sus propios requisitos y prioridades, y analizarlos en consecuencia (véase la checklist de evaluación en el capítulo 2).

Enfocarse en disminuir el desperdicio de alimentos. Aunque en el sector gastronómico es inevitable que se desperdicien alimentos, la implementación de tecnologías de última generación basadas en datos puede ayudar a reducir significativamente el desperdicio. Lamentablemente, muchos propietarios y operadores de restaurantes aún no han implementado estas tecnologías. Un ejemplo de los tipos de tecnologías que se utilizan para reducir el desperdicio de alimentos es el sistema de gestión de inventario que utiliza los datos de los puntos de venta para supervisar automáticamente los niveles de inventario de alimentos y bebidas, las órdenes de compra de los proveedores y los precios de los ingredientes para aumentar los márgenes. Las soluciones de diseño e implementación de menús pueden ayudar a los restaurantes a reducir sus niveles totales de inventario de alimentos en más de un 25 %. Otras tecnologías incluyen las balanzas inteligentes que calculan el desperdicio de alimentos en las cadenas y las unidades de almacenamiento inteligentes con control de temperatura que prolongan la conservación de los alimentos refrigerados y congelados (y también minimizan el consumo de energía). Una solución basada en la inteligencia artificial consiste en tomar fotos de los alimentos que se desechan en la cocina y luego utilizar las imágenes para enseñarle al personal a reconocer los ingredientes que se desechan. Anteriormente, el arte y la ciencia de hacer proyecciones y enviar los pedidos a los proveedores se basaba, por lo general, en las variaciones estacionales, la popularidad de diferentes platos y las especialidades del menú planificadas. Los propietarios y operadores de restaurantes confiaban en un análisis superficial de los niveles de inventario y en su propia intuición respecto de la demanda futura de diferentes ingredientes. A menudo se abastecían de más confiando en su intuición, «solo para estar seguros». Este método puede causar pérdidas insignificantes en el corto plazo pero, con el tiempo, se convierte en una receta destinada al fracaso.

O operador de um restaurante com vários estabelecimentos, por exemplo, provavelmente vai querer adquirir um sistema que apresente funcionalidades de gestão de vários restaurantes.



Capítulo 5:

Opiniones internas y externas



Capítulo 5: Opiniones internas

Los propietarios y operadores de restaurantes, con experiencia de primera mano en los sistemas de gestión de restaurantes y puntos de venta de última generación, suelen tener mucho que decir sobre este tema. A continuación, incluimos opiniones que se publicaron por primera vez en Restaurant Technology News, una publicación de Starfleet Media y la principal fuente de información y conocimientos del sector hotelero relacionadas con la innovación tecnológica.

Una vez que la pandemia de coronavirus se apoderó del mundo, el sector gastronómico se vio, de alguna manera, obligado a ingresar en la era digital. Al igual que Cheba Hut, muchas marcas que habían confiado en los clientes habituales y en las formas tradicionales de comercialización buscaron mejorar la manera de llegar a los consumidores utilizando la tecnología digital. En el caso de Cheba Hut, esto significó que debíamos entender realmente qué esperaban de nosotros los clientes para mantenerse leales a pesar de la incertidumbre económica actual, y eso significó una aplicación de pedidos en línea rediseñada con nuevos beneficios a través de un programa de fidelización.

Seth Larsen, gerente general de Relaciones en Cheba Hut

En solo 6 meses, la COVID-19 aceleró 5 o 6 años de crecimiento tecnológico. La tecnología ayudará a aumentar los ingresos, mejorar los márgenes de ganancias y cambiar el sector (desde las cocinas fantasma que pueden captar más clientes mediante aplicaciones de terceros para las entregas a domicilio, menos personal para operar, hasta el cambio de las opciones gastronómicas (pensemos en ejemplos como Impossible Burger y Beyond Meat).

Jonathan Chu, propietario, The Independence and Lanea

Modern Market ha integrado a la perfección los pedidos digitales y sin contacto de las tiendas. Se trata de una evolución de nuestras propias funcionalidades de pedidos fuera de los locales, creadas a partir de la pandemia. La aplicación para tomar pedidos en la mesa permite a nuestros clientes hacer los pedidos escaneando un código QR con sus teléfonos. No es necesario que se acerquen a la caja ni que brinden sus datos personales, o incluso que descarguen una aplicación para hacer el pedido; y el menú continúa siendo totalmente personalizable y fácil de usar.

Anthony Pigliacampo, cofundador y codirector general, Modern Market Eatery

El impacto de la pandemia pone de manifiesto muchos de los cambios que hemos estado viendo en la industria durante años y que apuntan a la comodidad, la fidelidad y los pedidos digitales. Para los que pudimos lograrlo, pienso que la crisis sanitaria habrá acelerado la popularidad de las comidas fuera de los restaurantes en general. Cada vez será más importante contar con una tecnología que apoye a los restaurantes en tiempos de crisis y, como industria, deberemos continuar adaptándonos.

Micha Magid, cofundador, Mighty Quinn's



Capítulo 5: Opiniones externas

Estas son algunas opiniones adicionales de los expertos de la industria especializados en soluciones hoteleras de última generación. A continuación, incluimos algunas opiniones que se publicaron por primera vez en Restaurant Technology News, una publicación de Starfleet Media y la principal fuente de información y opiniones del sector hotelero relacionadas con la innovación tecnológica.

Analice los datos en su POS. ¿Ha observado una tendencia en los últimos años, o incluso en los dos últimos meses, a que las personas cenén más temprano? De ser así, será un dato muy útil para comunicárselo al personal e implementar los cambios necesarios.

Larry Mogelonsky, Director del Hotel Mogel Consulting Limited

Os aplicativos tecnológicos podem ajudar a melhorar o serviço ao cliente, a segurança e os processos dos restaurantes. Com processos de reconhecimento facial ou por impressões digitais, um restaurante poderia preparar uma refeição para um cliente apenas ele entrasse pela porta. E um cliente poderia sair do restaurante sem nunca ter usado seu cartão de crédito, porque o sistema POS do restaurante reconhecerá o seu rosto. O cliente poderia fazer o seu pedido sem sequer precisar falar com alguma pessoa.

Jori Hamilton, analista independiente da indústria gastronômica

A medida que los operadores buscan ofrecer una experiencia gastronómica atractiva para los clientes, enfocados en las preferencias tecnológicas y los requisitos sanitarios y de seguridad, una de las mejores formas de promover relaciones sólidas con los clientes es utilizar los datos para personalizar las experiencias gastronómicas, ya sea para comer dentro o fuera de los restaurantes.

YouGov PLC, «Restaurant Reckoning: Dynamic Diner Report».

En las entrevistas de grupo, la mayoría de las personas admitieron que es inevitable que los restaurantes de comida rápida terminen incorporando robots. Esta conclusión es similar a la aceptación de los cambios sociales habituales. Según los participantes, la incorporación de la tecnología robótica es solo una cuestión de tiempo, y no una cuestión de si es conveniente o no.

Dina Marie Zemke, profesora asociada del Miller College of Business de la Ball State University

En el sector gastronómico, los residuos son inevitables, pero la tecnología puede ayudar a reducirlos considerablemente. Un ejemplo de cómo los restaurantes están intentando lograrlo es mediante la implementación de equipos más avanzados. Esto incluye la tecnología, como balanzas inteligentes para medir y registrar el desperdicio de alimentos en todas las cadenas, lo que puede ayudar a las cocinas individuales a saber realmente cuánto se desperdicia.

Shannon Bergstrom, con certificación LEED, asesora en la gestión de residuos TRUE.



Capítulo 5:

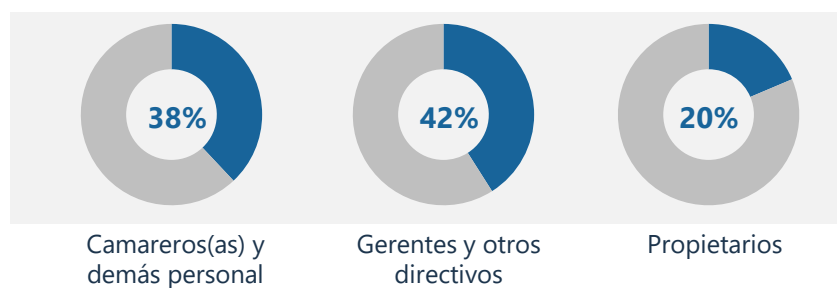
Notas de investigación y coautores



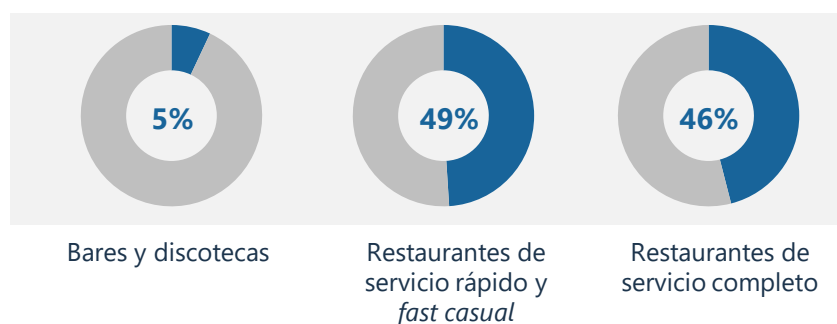
Anexo: Notas de investigación

En el primer trimestre de 2020, antes de que surgiera la pandemia de COVID-19, Starfleet Research llevó a cabo una encuesta en internet, que consistió en preguntas abiertas y de opción múltiple para conocer las opiniones de los profesionales del sector con experiencia directa en la gestión de restaurantes y en los sistemas de punto de venta. En esta publicación, se destacan algunos de los resultados de la investigación. A continuación, se brinda información básica sobre los 288 encuestados calificados que participaron en la encuesta.

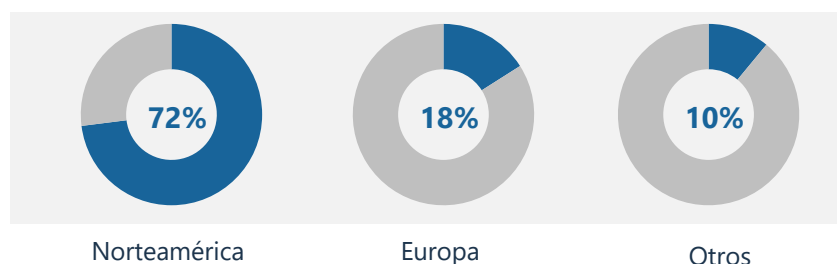
Nivel del puesto de trabajo / función de los encuestados



Tamaño / categoría de los empleadores de restaurantes que fueron entrevistados



Ubicación geográfica de los encuestados



Anexo: Coautores

ORACLE Hospitality

Oracle Hospitality tiene más de 40 años de experiencia en brindar soluciones tecnológicas a hoteleros independientes, cadenas globales y regionales, empresas de entretenimientos y líneas de cruceros. Proveemos hardware, software y servicios que permiten a nuestros clientes actuar sobre la base de una gran cantidad de datos, brindar experiencias personalizadas a los huéspedes, maximizar las ganancias y promover la fidelidad a largo plazo. Las soluciones de gestión y distribución de hoteles OPERA Cloud de Oracle, los puntos de venta Symphony y las soluciones de informes y análisis alojados en la nube, con API abiertas y compatibles con dispositivos móviles aceleran la innovación, reducen los costos de TI y maximizan la eficacia operativa. Nuestro Centro de recursos de Oracle Hospitality ofrece una selección de datos para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un mercado conmocionado.

www.oracle.com/hospitality

Contacto:

Oracle Hospitality
7031 Columbia Gateway Drive
Columbia, MD 21046
(866) 287-4736
Oraclehosp_ww@oracle.com





Starfleet Research, la sección de investigación de mercado sobre la tecnología de la información de Starfleet Media, ofrece perspectivas y amplios conocimientos sobre la tecnología del sector hotelero. Todos los años, nuestras Guías de Decisiones Inteligentes (Smart Decision Guides™) son un referente de las mejores prácticas en las iniciativas comerciales basadas en la tecnología en miles de hoteles y restaurantes. Asimismo, publicamos Hotel Technology News and Restaurant Technology News, fuentes muy importantes de conocimientos e información. Decenas de miles de altos ejecutivos leen nuestros recursos de contenido prémium para obtener conocimientos prácticos y tomar decisiones comerciales más inteligentes.

Esta Guía de Decisiones Inteligentes fue producida de manera independiente, sin la participación editorial de los coautores de la empresa. Nuestro enfoque sobre la producción de contenidos contempla la información objetiva, basada en hechos reales. Representa la mejor y más completa información, el análisis y las recomendaciones disponibles al momento de la publicación. Starfleet Media no asume ningún tipo de responsabilidad por el uso o la interpretación de la información incluida en esta Guía de Decisiones Inteligentes.

Las decisiones de compra basadas en la información incluida en esta guía son responsabilidad exclusiva de la(s) persona(s) encargada(s) de tomar las decisiones o de las empresas que representan. Salvo que se indique lo contrario, la totalidad del contenido de esta publicación está protegido por los derechos de autor de Starfleet Media. No podrá ser reproducida, distribuida, archivada o transmitida, de cualquier forma, o por cualquier medio, sin el consentimiento previo por escrito de Starfleet Media, salvo por los coautores de la empresa que hayan garantizado los derechos de licencia del contenido a perpetuidad. Para obtener información adicional, comuníquese con Starfleet Media enviando un correo electrónico a: info@starfleetmedia.com.



Este Guia de Decisões Inteligentes foi útil? Você tem alguma sugestão para melhorá-lo? Gostaríamos de recebê-la. Por favor, envie seu feedback para feedback@starfleetmedia.com.

