

SU RESTAURANTE: CREACIÓN

TRANSFORMACIÓN,
& PUBLICIDAD

ADINA BRUNETTI



Su restaurante:
Creación, transforma-
ción y publicidad

por
Adina Brunetti

Copyright © 2021 por Adina Brunetti

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida la distribución, escaneo o reproducción total o parcial de este documento, bajo cualquiera de sus formas, impresa o electrónica u otras, sin autorización.

Primera edición: junio 2021

Impreso en los Estados Unidos de América

ISBN: 9781637908105

Índice

Su restaurante:	3
por	3
Adina Brunetti	3
Índice	6
Acerca de Adina Brunetti.....	11
De la autora.....	12
CUALIDADES PERSONALES	17
LA CREACIÓN DE UN CONCEPTO	21
¿Necesita un concepto?	21
¿Qué es mejor: su propio concepto o una franquicia?	25
Conceptos de moda.....	26
Conceptos de comida rápida.....	29
CÓMO ELEGIR UNA UBICACIÓN.....	33
Primero la ubicación, luego el concepto. ¿Funciona?	36
¿QUIÉN ES SU CLIENTE?	37
¿QUIÉNES SON SUS COMPETIDORES?	40
POSICIONAMIENTO Y MENSAJES CLAVE	46
REDACCIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO.....	51
Plan preliminar de negocio	52
Cómo crear un plan preliminar de negocio	53
Lógica de precios.....	55
¿Ventas totales o ticket promedio?	56
Una nota sobre el sobreprecio de restaurantes.....	60
EL CONCEPTO DE LAS 7P	62
Variedad de productos	63
CREACIÓN DEL MENÚ	66
Menú principal.....	66
Lista de vinos.....	78

Combos y comidas familiares.....	79
Servicios para banquetes y catering.....	80
Menús infantiles y ofertas.....	83
EL DISEÑO DEL RESTAURANTE Y SU INTERIOR.....	84
¿Qué tan importante es el diseño interior?	84
Técnicas de diseño de interior para aumentar la entrada de clientes	85
El espíritu de su restaurante en el diseño interior	89
Errores comunes en la elección del diseño interior	90
Cocina.....	92
Velocidad de la cocina	94
Distribución de las tareas de la cocina.....	95
Organización del espacio	95
Sincronizar la cocina y los camareros	97
CONTRATACION DEL PERSONAL Y ESTRATEGIAS DE FORMACION.....	98
Personas	98
¿Cuántos empleados realmente necesita?.....	98
¿Educar desde cero o contratar profesionales?.....	100
En busca del personal perfecto	103
¿Ha sido tomado como rehén?.....	105
El inconveniente de un error.....	109
Motivación y sistema de autoajuste.....	112
APERTURA DE UN NUEVO RESTAURANTE.....	118
Revisión exhaustiva del restaurante.....	118
Lista de verificación del restaurante	120
La gran inauguración del restaurante.....	121
ELABORACIÓN DE UN CONCEPTO DE MARKETING...128	
Objetivos de marketing.....	128
Objetivos de comunicación	130
Investigación de mercado y consumidores: métodos para obtener y utilizar la información de marketing	132
Investigación cuantitativa	134
"Invitado secreto"	136

Investigación cualitativa	143
Cómo ven los consumidores su marca	147
Marketing local y gestión de marca.....	148
4 círculos del marketing local.....	151
Círculo 1: Dentro del restaurante	154
Objetivos del primer círculo:	154
1. Que se involucren emocionalmente	154
2. Fomentar el deseo de compartir experiencias.....	154
Que se involucren emocionalmente.....	155
Fomentar el deseo de compartir experiencias.....	161
Círculo 2: Exterior y alrededores	165
Objetivos del segundo círculo:	165
1. Crear un efecto SORPRESA.....	165
2. Tentar a los clientes con una oferta especial	165
3. Hacer que sus comensales se sientan bienvenidos....	165
165	
Crear un efecto SORPRESA.....	166
Tentando a los clientes con una oferta especial	172
Asegúrese que sus comensales se sientan bienvenidos ...	177
Círculo 3: A un paso de distancia	181
Objetivos del tercer círculo:	181
1. Dirigir el flujo.....	181
2. Hacer promoción cruzada y colaborar con los	
comercios locales.....	181
Dirigir el flujo.....	182
Promoción cruzada y colaboración con los comercios lo-	
cales	185
CÍRCULO 4: Marketing de redes sociales y Marketing Digital	
192	
Objetivo del cuarto círculo: desarrollar una comunidad	
192	
Gestión de la reputación en línea	198
Su sitio web	198
Gestión de la reputación en las redes sociales	205

Campañas de correo electrónico.....	206
Programas de fidelización y CRM	208
¿Qué es un sistema CRM?	209
Programas de fidelización	213
Tipos de programas de fidelización y sus ventajas.....	214
Herramientas del programa de fidelización.....	217
Gestión del comportamiento de los	218
clientes	218
Recomendaciones para los especialistas del marketing	
CRM	222
Marketing para restaurantes establecidos.....	223
Fórmula para actualizar un restaurante anticuado	225
Análisis	226
Trabajando con reseñas negativas	229
PARTE III:	232
TENDENCIAS PARA RESTAURANTES 2020-2030 ...	232
Digitalización del negocio gastronómico	233
Elegir entre instrumentos tradicionales y digitales.....	234
Aplicaciones móviles.....	235
Marketing de influencia.....	241
Alimentación sana	244
Pensamiento creativo	247
Conclusión:.....	254

Acerca de Adina Brunetti

Adina Brunetti es la fundadora de AB 27 Group, una de las mayores agencias de comunicación de Miami que promueve proyectos de restaurantes emergentes. También es la directora creativa de Adina Creative Food, una agencia de asesoría para hostelería. La cartera de la agencia cuenta con más de 70 restaurantes y bares promocionados con éxito, así como eventos especiales locales e internacionales. Los proyectos de la agencia y sus participantes han recibido numerosos y prestigiosos galardones y premios tanto en Estados Unidos como a nivel internacional.

Como autora de numerosos seminarios y talleres educativos en el ámbito de la HoReCa (acrónimo de Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) y el marketing de restaurantes, Adina es una empresaria talentosa y enérgica. Está constantemente generando nuevas ideas y creando proyectos únicos. Su experiencia empresarial y de *marketing* tiene un valor incalculable y, por primera vez, Adina comparte los secretos de sus numerosas victorias. Ha elevado el nivel de los principales restaurantes y marcas de hostelería de todo Estados Unidos con su sistema propio de gestión de restaurantes. Este libro comparte cómo avanzar hacia un objetivo claro, paso a paso.

De la autora

¿Ha considerado abrir un nuevo restaurante o en cambiar la marca de su establecimiento actual? ¡Ha llegado el momento de tomarse en serio lo de subir de nivel! Este libro ayudará a los propietarios de restaurantes con cualquier nivel de experiencia a replantearse su negocio y a desarrollar todo su potencial.

Vivimos en un mundo definido por la inestabilidad, la complejidad y la incertidumbre. El año 2020 nos ha demostrado que nuestras predicciones a menudo carecen de sentido. En ocasiones tenemos la sensación de que el propio mundo se ha *vuelto loco*. El concepto de complejidad está cobrando fuerza, tanto en las empresas como en los mercados de consumo. A medida que el mundo se globaliza, el cambio se produce a un ritmo cada vez más rápido. Los conceptos y productos implementados en un extremo del globo aparecen en el otro, los formatos se cambian y se reenvasan para el mercado local, los productos se complementan y se escalan, y entonces aparece una nueva tecnología que cambia por completo el modelo de consumo.

El negocio gastronómico no es diferente de otros sectores, quizás con una complejidad aún mayor. "Dígame exactamente qué debo hacer para tener un restaurante exitoso", es lo que escucho de la mayoría de los propietarios de restaurantes modernos

cuando empezamos a trabajar juntos. No quieren dar un paso en falso. Su experiencia proviene de un campo completamente diferente, o ha trabajado como personal en el negocio gastronómico, ascendiendo poco a poco en su carrera. O tal vez evite pedir orientación y siga su propio criterio, creyendo que su instinto y experiencia previa le evitarán cometer errores.

El público sólo ve la imagen final del éxito: el propietario sentado en su elegante restaurante con una copa de vino tinto seco o algo más fuerte, la sala llena, los amigos aplaudiendo y los famosos estacionando en la entrada. Aprecio la ambición: a veces funciona de maravilla. Pero ocurre que el costo de un error crítico equivale a todo el capital invertido, que no se puede recuperar.

Cada vez que nos embarcamos en un nuevo proyecto de restaurante, los expertos de mi agencia y yo dedicamos mucho tiempo y esfuerzo a corregir los errores que ha cometido su propietario, queriendo sinceramente ayudar a su establecimiento. Sin embargo, estos empresarios a menudo no se dan cuenta de que sólo se puede desarrollar y promocionar eficazmente a un mecanismo ágil y optimizado, un producto relevante para el mercado, un restaurante preparado para recibir a los clientes "desde todos los frentes". Y tratar de atraer a la gente a un restaurante lleno de contradicciones, con un producto indefinido entre otros defectos críticos es como meter a una multitud de viajeros en un autobús sin ruedas. Todo ese dinero y esfuerzo desperdiciado y su autobús per-

manece inmóvil. Y toda esa gente cada vez más frustrada. ¿Le resulta familiar? Su restaurante tiene comensales, pero no tiene ganancias.

Mi libro proporciona claridad sobre el producto final deseado para su restaurante. Brindo instrucciones paso a paso para lograr resultados armoniosos que abarquen su perspectiva única. Cuando me invitan a un proyecto, pongo en marcha un sistema de gestión integral: no basta con plantear diferentes publicaciones y un presupuesto impresionante.

Después de muchos años de trabajar con propietarios de restaurantes, finalmente me convencí de que ellos mismos son los principales comercializadores de proyectos gastronómicos. Es decir, ustedes, mis lectores. Sin embargo, la mayoría de las veces les falta la confianza en ustedes mismos y la paciencia para llevar el proyecto hasta su conclusión, la capacidad de ver el cuadro completo, el "organismo" del restaurante. Al fin y al cabo, es su creación. Usted escribe su propio código, gracias al cual todo empieza a funcionar y a desarrollarse. Los errores que comete por ignorancia tienen un precio. Sean grandes o pequeños, no importa. Y me parece que vale la pena hacer todos los esfuerzos posibles para minimizar los riesgos, para dirigir su atención a las cuestiones verdaderamente importantes. **Mi libro le permitirá convertirse en un especialista en el negocio de los restaurantes, armado con los conocimientos necesarios para la apertura de un nuevo proyecto gastronómico o para optimizar uno**

ya existente. He reunido todas las herramientas y enfoques más valiosos y he profundizado en las sutilezas y aspectos definitorios del negocio para crear un manual aplicado para desarrollar un restaurante competente. Mis años de experiencia en el campo de la hostelería están integrados en estas páginas. Siga leyendo y avance hacia la victoria en este complicado y atractivo mercado.

Aprenda a revolucionar su enfoque como propietario de un restaurante. ¡Le espera una auténtica **transformación de su pensamiento!** Este libro es útil para todos los empresarios, tanto los experimentados como los novatos; no es sólo para los que se dedican a la gastronomía, sino para cualquiera que se dedique a desarrollar su propia marca. Mis enseñanzas son para aquellos que están preparados para dar pasos seriamente revolucionarios en su negocio.

Si trabaja arduamente y le entusiasma su oficio, su personalidad genera la energía ideal para el cambio revolucionario y las ideas innovadoras, sobre las que se desarrolla un negocio exitoso. No puedo decir que mi carrera en la hostelería se haya desarrollado sin problemas. No hay vida sin fracasos y giros equivocados. Pero lo importante es cómo salimos de esos errores. Siempre supe encontrar la fuerza para admitir cuando me equivocaba. Y sobre este compromiso con la humildad se desarrolló mi autoridad.

PARTE I

LA APERTURA DE UN RESTAURANTE

CAPÍTULO 1

CUALIDADES PERSONALES

En los años previos al 2020, supe de muchas personas que querían abrir un restaurante, con la creencia de que es una empresa romántica y redituable. Además, si se empieza de a poco, no se necesita invertir mucho dinero. Un local, una cocina, la barra y la comida; eso es todo lo que se necesita. Sobre todo, si sabe cocinar, la tarea parece sumamente simple. Sin embargo, en medio de esta simplicidad, cabe la pregunta: **¿por qué entonces no todos tienen éxito al abrir un restaurante lucrativo?**

Idealmente, antes de abrir un restaurante, debería estar completamente preparado. Necesita saber *cómo* dirigir un restaurante. Eso incluye una larga lista de procesos que constan del control de calidad, el servicio, la contabilidad, la gestión del trabajo de los empleados, los estándares sanitarios y la publicidad, por nombrar unos pocos. Para los que tienen algo de experiencia en este campo, su trabajo ya es más fácil. Pero a menudo sucede que hay personas que no han hecho más que *visitar* un restaurante e intentan abrir uno propio.

En este caso, puede pasarles una de dos cosas: o tienen suerte... o no. Digamos que usted encuentra

una buena ubicación, un cocinero cumplidor, un gerente competente, un diseñador que entienda su visión; es decir, los empleados que le brindan directamente su principal funcionalidad. Como dueño, usted sólo deberá controlar las acciones de esos especialistas; una tarea mucho más simple cuando esos especialistas cuentan con la experiencia adecuada. Pero, ¿qué sucede si la suerte no está de su lado y no logra encontrar empleados habilidosos de manera inmediata? ¿Qué pasaría si se encuentra con un gerente pésimo o con un cocinero que cocina comida insulsa? Y, ¿cómo puede darse cuenta de la diferencia enseguida? ¡Así es como puede encontrarse con un fiasco!

Para poder comenzar cualquier clase de empresa en general, y un restaurante en particular, usted necesita comprender qué es lo que quiere hacer, cuál es su público, e idealmente necesita conocer el proceso completo de adentro hacia afuera. A menudo la gente se me acerca con la pregunta: “Quiero abrir un restaurante; ¿por dónde empiezo?”. Y casi siempre se da el siguiente diálogo:

- ¿Ha trabajado alguna vez en un restaurante?
- No.
- ¿Sabe cocinar?
- No.
- ¿Qué sabe hacer?
- Voy a restaurantes todo el tiempo, y creo que puedo inferir cómo funciona.
- ¿Sabe cómo dirigir un restaurante, organizar suministros, preparar comida, controlar y

administrar procesos?

- No.
- ¿Por qué desea abrir un restaurante?
- Creo que sería una gran inversión.

Para que su empresa funcione, usted debe entender el proceso que planea iniciar y qué es lo que está en juego. Aunque hay ciertas excepciones. Si tiene suficiente dinero, podrá permitirse contratar a un cocinero reconocido y a un contador competente que sepa cómo llevar las cuentas. Eso, en principio, es suficiente para garantizar el éxito de un restaurante. Pero surge la pregunta: ¿qué lugar ocupa *usted* en esta historia? ¿Es sólo un inversor o una persona que dirige un restaurante? Cualquiera sea el caso, tendrá que indagar por su cuenta en los procesos; no existe otra forma de lograr el éxito.

**SI QUIERE HACER NEGOCIOS, AME SU EMPRESA Y
CONVÉNZASE A USTED MISMO DE QUE ESTÁ HA-
CIENDO TODO BIEN. Y SEA UN POCO OSADO.**

El negocio de los restaurantes, como cualquier otro negocio, es una combinación de matemáticas, psicología y **creatividad**. Uno debe ser capaz de manejar adecuadamente todas las variantes. Cada persona tiene su propio carácter, su propio potencial y su propia energía. Existe tal cosa como "demasiado pasivo" y "demasiado agresivo"; debemos tratar de armonizar todos los elementos para que los empleados le brinden el máximo beneficio a la empresa.

En asuntos de negocio, sólo tengo tres

reglas:

1. Ser profesional.
2. Ser honesto/a.
3. Ser creativo/a.

CAPÍTULO 2

LA CREACIÓN DE UN CONCEPTO

¿Necesita un concepto?

Hablemos primero acerca de la definición del concepto de un restaurante. A menudo, cuando hablo con personas que han estado en el negocio de los restaurantes por varios años, me horrorizo al darme cuenta de que el concepto de restaurante que tienen es demasiado vago.

Pregunto: ¿Cuál es el concepto de tu restaurante? Una de las últimas respuestas que recibí fue de parte de un cliente que me dijo que tenían un restaurante italiano. Pregunté con más insistencia:

- Perfecto. ¿Y cuál es el concepto de tu restaurante italiano?

Mi cliente se quedó en silencio por un rato antes de decir:

- ¿Se refiere al ticket promedio? Es un restaurante casual.

Como me doy cuenta de que no nos estamos entendiendo, armo mi pregunta de manera diferente:

- Cuénteme en detalle acerca de su restaurante.
- Sirvo excelentes productos culinarios utilizando ingredientes de calidad a un

precio razonable. Mi restaurante tiene un ambiente placentero con un interior de estilo italiano, personal de servicio atento, y meseros profesionales. Tenemos la mejor masa de pizza, desarrollada por nosotros mismos. Nuestros clientes son principalmente familias, jóvenes y empresarios.

En este punto, me doy cuenta de que mi cliente no entiende lo que es el concepto de un restaurante y está pensando de manera muy superficial. La descripción dada por este dueño de restaurante encajaría con casi cualquier restaurante italiano de la ciudad. Eso es lo mismo que decir que mi carro tiene 4 ruedas, un volante, asientos, faros, un motor, carrocería, caja de cambios, maletero y llanta de repuesto. Esta descripción encaja con casi cualquier carro hecho en los últimos 100 años. No es para nada claro de qué clase de carro estamos hablando. Es igual con los restaurantes. Los dueños de restaurantes hablan en términos tan generales que no dan una visión clara de cómo es la experiencia al cenar allí.

Un concepto detallado es lo que lo separa de los otros restaurantes. Es una idea que se entreteje en el restaurante durante la fase de creación, dando la base para el interior del restaurante, su cocina y recibidor, y las relaciones con los huéspedes. Es la columna vertebral del restaurante de la que se sostiene todo lo demás. Los restaurantes que presentan un concepto sólido se convierten en un emblema de la ciudad y es-

tán siempre llenos de huéspedes. Cuando usted está por abrir un negocio de restaurante, primero necesita tener en claro qué es exactamente lo que quiere crear; un bar, una cantina, restaurante, local de comida rápida, un bar de karaoke o club. Tanto el rango de precios, como el estilo culinario y el número máximo de huéspedes dependen de su descripción de negocio, por lo que ese es el paso más importante por donde comenzar.

Luego, mi enfoque principal al buscar un concepto exitoso es qué está sucediendo en el país, qué está sucediendo en la ciudad, qué restaurantes son los más visitados y cuáles no. En base a esa información, deberá elegir el concepto y el producto que usted venderá. Le sugiero tomarse el hábito de hacerse una pregunta que le ahorrará un montón de tiempo y dinero: “¿Quién ha hecho ya el trabajo que yo quiero hacer ahora, y cómo puedo beneficiarme de su experiencia?”. Esta técnica puede utilizarse no sólo en el negocio de los restaurantes, sino también en cualquier otro asunto de la vida en el que pueda evitarse reinventar la rueda.

NO SE OLVIDE DE LA MINA DE ORO QUE ES SU CEREBRO; ÉL ES CAPAZ DE MUCHO MÁS DE LO QUE USTED PUEDE DARSE CUENTA.

Piense en lo siguiente: hay personas que construyen cohetes para volar al espacio, y la tarea que usted tiene es la de organizar un pequeño restaurante sobre la tierra. Créame: no es tan complicado si sabe

qué hacer y cómo hacer que se eso se haga. ¡Ya tiene una gran ventaja al tener este libro en sus manos!

Entonces, ¿qué es el concepto de un restaurante? Para decirlo de manera simple: es la historia que las personas que ya han estado en el restaurante pasan de boca en boca. Les gustó tanto que lo comparten con sus amigos, admirando al restaurante por ser un lugar tan maravilloso. El concepto es un único organismo armonioso que refleja todos los aspectos de la tarea de la empresa y se corresponde con todas las demás características de su marca:

- tipo de establecimiento
- nombre
- lema
- imagen corporativa y posicionamiento
- ubicación
- modo de funcionamiento
- formas de servicio
- categoría de precio
- diseño interior
- dirección de la cocina
- variedad, menú, platos
- formas adicionales de servicio
- características del servicio
- métodos de atracción de clientes
- canales de promoción
- maneras de formar un sistema de lealtad
- apariencia del personal

Se debe evitar las inconsistencias y los desequilibrios en estos aspectos, ya que eso llevará a la inter-

rupción inmediata de la operación de toda la empresa.

¿Qué es mejor: su propio concepto o una franquicia?

Todos responderán a esa pregunta de manera diferente. Pero yo siempre escojo mi propio concepto. Primero, sé cómo hacerlo. Segundo, aquí veo muchas ventajas para mí y para la futura empresa. Los establecimientos creados según su propio concepto tienen más opciones de movimiento, son más flexibles. No se ven obligados a cumplir con compromisos. Por lo tanto, en caso de que el mercado cambie o dicte sus propias exigencias, usted siempre podrá ajustarse de manera pertinente.

Al comparar el desarrollo de un negocio de restaurante con su propio concepto y como parte de una franquicia, se puede sacar una analogía entre trabajar para uno mismo en su propia empresa y ser contratado como empleado de una compañía. Hay más libertad en su propio negocio, pero toda la responsabilidad recae sobre usted. Y todos los resultados que haya o no logrado son suyos, y sólo suyos. Como empleado, cuenta con cierto grado de libertad y oportunidad de mostrar iniciativa, pero sólo dentro del marco de sus derechos y obligaciones. No puede tomar decisiones por encima del nivel de su posición.

De manera similar, como dueño del restaurante e iniciador de su propio concepto, usted toma deci-

siones por sí mismo y es responsable por ellas, como también de las consecuencias resultantes. En el caso de una franquicia, usted trabaja dentro de un modelo de negocio ya desarrollado y probado. Por un lado, esto le ahorra la incertidumbre y los errores; por el otro, esto limita su nivel de independencia. Depende de usted elegir correctamente.

Pero si *ya ha elegido* una franquicia, le recomiendo fuertemente que siga al pie de la letra las instrucciones de su franquiciador y que cumpla todas las obligaciones estipuladas en el contrato. Primeramente, es lo justo para el socio que le aceptó dentro de su familia y le confió su marca y la reputación que ha construido a lo largo de los años. En ese tiempo, el franquiciador ha testado muchas estrategias, tecnologías y soluciones para determinar las mejores opciones para su empresa, que ahora se ha vuelto suya. Usted no debería cometer los mismos errores que su franquiciador, en especial si él ya ha trabajado para superarlos. No hay necesidad de tomar la iniciativa y hacer cambios, aun si cree que puede hacerlo mejor.

Conceptos de moda

Las modas siempre han existido y son sumamente pasajeras. Al elegir un estilo de cocina para servir en su restaurante, por ejemplo, es recomendable estudiar las modas, teniendo en cuenta a su vez por cuántos años más seguirán siendo rentables. Es importante reconocer que en el mundo gastronómico

los que les dan forma a las modas son los profesionales del negocio de los restaurantes. También es de suma importancia entender que con un aumento en el bienestar general viene también un aumento en la calidad de nutrición de una población; comienzan a tener interés en un estilo de vida saludable y en cuidarse a sí mismos.

En base a estos factores, puede pensar en el concepto para su futuro restaurante. Es fácil escoger una temática para la decoración de la cocina que cumpla con los requisitos de un estilo de vida saludable y de una nutrición adecuada. Podrían ser restaurantes de carnes o marisquería, cocina japonesa, restaurante de sushi, cocina de países europeos tales como Italia, Francia, España, Grecia (ahora llamados "cocina mediterránea"). Por cierto, los enólogos de esas respectivas regiones captaron la tendencia y ahora en muchos establecimientos usted puede elegir vinos de Sicilia, de Cerdeña, del sur de Italia. Los vinos del sur de Francia están ganando popularidad; los vinos de España están en su mejor momento.

Otra moda consta de mezclar estilos de diferentes países. Esto es una gran alegría para muchos cocines sofisticados, ya que brinda infinitas posibilidades para la imaginación sin exigir equipamiento especializado. Todo es bastante simple: los productos, las manos y la imaginación. Esta es la nueva fusión. Nótese que estamos hablando de un estilo actualizado de fusión, lo que anteriormente significaba mezclar ingredientes diferentes sobre un plato; no hace falta decir

que no ganó demasiada popularidad. Créame: existen pocas personas en el planeta que quieran comer bananas con tocino o un bistec con chocolate, o menos aun mariscos con salsa de vainilla. Por supuesto, existen personas fanáticas de la vieja fusión, pero son pocas y aisladas. Y nosotros queremos atraer a *muchas* personas a nuestros restaurantes.

Entonces, el nuevo estilo de fusión brinda un gran campo para la imaginación. Por ejemplo, *"Trío de vieiras, calamar y langostinos tigre con salsa crema de azafrán y fideos celofán"*, o *"Filete de salmón noruego frito en aceite de sésamo, servidos con hongos shiitake y batatas"*, o *"Filete grillado de lomo de res servido con chutney de mango y brotes de bambú"*, o *"Ensalada de salmón al escabeche con guarnición"*, o *"Foie gras frito con piña"*. Existen infinitos platos fascinantes para elaborar. Todo lo que usted necesita son ingredientes, creatividad y, lo más importante, las manos de un cocinero.

La cocina de fusión se caracteriza por el uso de una gran cantidad de ingredientes, lo cual, por supuesto, no significa mezclarlos todos en un plato. Llamémoslo "una melodía de sabores". Muchos ingredientes constan de varias especias y adobos, mezclas de especias y vinagres. En un restaurante de fusión, usted puede satisfacer las expectativas de vanguardia de los gastrónomos "de avanzada" y, por consiguiente, asegurarse su propio éxito financiero. También debo decir que necesita ser muy cuidadoso y apostar por el estilo de cocina que usted conozca y entienda de ma-

nera personal. Este es un error muy común que cometen los principiantes.

Conceptos de comida rápida

¿Qué es la comida rápida? Me he topado con algunas pocas definiciones, pero ninguna de ellas es satisfactoria, por lo que he desarrollado mi propia idea. La comida rápida es todo lo que se sirva rápido, se coma rápido, pero que también *indudablemente* se cocine rápido. Para explicar esto, por lo general uso el ejemplo de la sopa Pho de tradición vietnamita (en mi opinión, es pura comida rápida). He estado en Vietnam muchas veces, y todas las veces he observado esta misma imagen: un cliente entra, ordena, y luego de 30 segundos recibe una porción de sopa, la cual se ensambla como en una constructora. Se vierte caldo, luego fideos, carne, se les ponen hierbas y polvos, y listo; una porción completa. En este caso, el caldo, que es la base de la sopa, se cocina por alrededor de 6 horas. Resulta ser que no es de cocina rápida, aunque sí es de entrega rápida, lo que hace que no sea “comida (tan) rápida”. Y esa es, en mi opinión, la clave.

La comida rápida es una cinta transportadora en la que los procesos deben distanciarse tanto en tiempo (cocina de noche, ventas de día) como en espacio (las piezas de trabajo en el centro de producción, preparación final y venta en la tienda). Esto garantiza que el contacto con el cliente y la entrega de la orden sean lo más rápido posible. Para mí, la comida

rápida de ninguna manera es sinónimo de “mala calidad”. La mala calidad no se basa en la velocidad, sino en la calidad de los ingredientes utilizados, lo cual, de hecho, puede surgir en cualquier restaurante. Se utiliza aceite barato, productos precocidos, se trata de ahorrar a cada paso y de optimizar costos... y al final, nos encontramos con un producto final horrible. Si cocina con ingredientes de calidad, el resultado final será de alta calidad. Por lo tanto, la respuesta no es tan lineal.

Por cierto, la comida callejera es sólo comida rápida en la calle, y no comida rápida “premium” hecha con productos de huerta, como muchos creen por alguna razón. Se puede cocinar lo que sea, donde sea. La comida rápida consiste simplemente en implementar procesos con el fin de entregar las órdenes de manera rápida. No más que eso. Por supuesto, históricamente la comida rápida era para los más pobres; los que no tenían cocina en sus casas o no tenían casa en primer lugar. También era comida para los viajeros. Pero todo comenzó a cambiar al comienzo de la industrialización, cuando las personas comenzaron a trabajar en fábricas desde la mañana hasta la noche en varios turnos. En algún punto, las personas reemplazaron las bolsas de compras para hacer comida que traían a sus hogares con comida barata comprada en algún lugar cercano.

Hoy en día, la comida rápida claramente ya no es sólo para los que no pueden pagar otra cosa. Simplemente, las personas necesitan opciones rápidas y

satisfactorias para reemplazar una comida completa. Esto es una comida funcional, cuyo significado es que mantiene la actividad vital de una persona. En los años 2020-2021, mientras la economía se desestabiliza, la capacidad de pago de la población disminuye y los centros comerciales están vacíos, aun así, la comida rápida sigue creciendo. Sucede de tal manera que la comida rápida no cae en crisis. Además, en mi opinión, de ninguna manera se debe esto a la "migración" de audiencias; en general se me hace difícil imaginar a una persona que siempre haya cenado en restaurantes y que ahora coma exclusivamente comida rápida. Esos extremos suenan muy raros.

**SI QUIERE GANAR DINERO DE LA COMIDA RÁPIDA EN
TIEMPOS INESTABLES, SIGA A SU CLIENTE EN SUS
POSIBILIDADES ACORTADAS Y MANTENGA A LA VEZ
LA MISMA O AUN MAYOR DISPONIBILIDAD DE SU
PRODUCTO.**

Personalmente, yo lo explico de manera muy simple: la comida rápida es un formato funcional. La mayor motivación para ir a una tienda de comida rápida es la falta de tiempo (33%). Como habitantes de una ciudad grande y que trabajan mucho, que no tienen tiempo de comer entre reuniones, debemos darle a nuestro cuerpo algo de comida decente de manera rápida en el camino. No estamos listos para negarnos a nosotros mismos la satisfacción de esta necesidad natural; lo cual no puede decirse de una salida nocturna a un restaurante. Por lo tanto, la demanda de

comida rápida que sea sabrosa, de buena calidad, y a precios asequibles siempre existirá durante la actual crisis, y eso no va a cambiar.

CAPÍTULO 3

CÓMO ELEGIR UNA UBICACIÓN

Lo próximo de lo que hay que ocuparse es de la ubicación. Es importante entender qué clase de visitantes quiere atraer, por qué están aquí, a cuántos de ellos puede servir por día, qué categoría de precio puede establecer para su restaurante. Todos esos son parámetros importantes que hay que determinar.

LA UBICACIÓN NO ES UN LUGAR, SINO EL ENTENDIMIENTO DE CÓMO UTILIZAR SU ENTORNO PARA CREAR UN PROYECTO INTERESANTE QUE LLENE UNA NECESIDAD DE SUS CLIENTES.

El tiempo es dinero. Por lo tanto, es importante entender qué hacer y cómo hacerlo *antes* de comenzar. Es importante tener el concepto correcto. Por consiguiente, o bien tendrá que buscar un sitio adecuado para su idea, o, en caso de que ya tenga un restaurante, deberá entender qué puede implementarse en ese espacio en base a su ubicación, qué política de precios seguir de acuerdo a sus potenciales visitantes y cuál será el formato. Además, es necesario controlar y analizar las demás empresas y lugares de referencia en la zona. Si no puede hacerlo por su cuenta, puede confiar en la evaluación de empresas especializadas que estudian y recolectan dicha información.

Hay ciertos sitios que funcionan para cualquier concepto. Por ejemplo, en algunos centros comerciales o en calles transitadas, usted puede abrir un restaurante completamente neutral sin ningún estilo de cocina o dirección particular. Y será exitoso. Las personas vendrán por sí mismas, todos podrán pedir algo que les guste, encontrar su comida o trago preferido.

A menudo me preguntan si vale la pena abrir un restaurante en el mismo lugar donde cerró otro restaurante. Sí creo que vale la pena, primero porque el edificio existente ya está preparado para su uso como restaurante. Eso ya es un pequeño paso en la dirección correcta. Sólo necesita utilizar lo que tiene de la forma correcta. Es mejor que adquirir un viejo almacén, por ejemplo. La adecuada delimitación de áreas ya se ha completado y se han instalado los servicios, lo que requerirá menos inversión de dinero y más tiempo. Y entonces usted necesita ver la ubicación, reconociendo que existen ciertos lugares donde es mejor no abrir un restaurante. Son casos excepcionales, pero se dan de vez en cuando.

En todo caso, el restaurante ya existe en alguna clase de entorno e infraestructura. Sólo necesita encontrar la correcta. Las empresas inmobiliarias están preparadas para ofrecerle innumerables opciones para alquilar. Sin embargo, de entre miles de opciones, sólo necesita una ubicación adecuada.

Luego, necesita tener alguna idea acerca de lo que puede costear en base a su presupuesto. Entonces podrá decidir por cuáles ubicaciones podrá aplicar.

Tan pronto como aparezca el lugar correcto, usted inmediatamente lo sabrá; como si la llave fuera atraída hacia la cerradura. Algo encaja ahí dentro. Su concepto y la ubicación se han unido. Usted ya comienza a negociar el contrato de alquiler.

Requisitos de mercado para la ubicación:

- Buena visibilidad tanto de las instalaciones como de los letreros
- Disponibilidad de aparcamiento
- Falta de competidores directos
- Carreteras de acceso fácil para los vehículos tanto de la empresa como de los huéspedes
- Tránsito peatonal y vehicular activo
- Preferentemente que no sea un edificio residencial

Al buscar una ubicación, todo importa: tanto el tránsito peatonal como el costo por pie cuadrado. Cuando entro a un lugar, siempre estimo cuántos asientos entrarían y calculo la tasa de facturación. Calculo los ingresos aproximados. Ahora en las grandes ciudades los flujos logísticos están cambiando de una manera tan drástica que hasta los lugares más impredecibles pueden prosperar. No existe la ubicación perfecta. Y la investigación de mercado no ayuda mucho aquí; por lo general, su calidad es baja. Yo, personalmente, no confiaría en sus servicios.

Primero la ubicación, luego el concepto. ¿Funciona?

Comenzar el trabajo de un café o restaurante buscando primero las instalaciones correctas es un gran error que puede costarle caro. Le daré una analogía: una agente de bienes raíces tiene la tarea de encontrar una casa para su cliente. ¿Podrá cumplir con las instrucciones y complacer a su cliente (y, al mismo tiempo, ganar dinero) si no entiende completamente todo lo que el cliente espera de la casa? Hay más de una docena de preguntas para responder. Por ejemplo: ¿Quiere el cliente la casa para vivir en ella o como un proyecto de inversión? ¿Vivirá en ella solo o con su familia? ¿Cuántas personas hay en su familia? Y muchas más preguntas. Lo mismo sucede con un futuro restaurante. Debería volverse un lugar cómodo para que sus huéspedes coman y se relajen. Y si usted todavía no conoce todos los detalles acerca de su empresa y, lo que es más importante, sus futuros huéspedes, es probable que tenga que trabajar más duro para lograr el éxito.

Anticipo que va a haber objeciones. Muchos emprendedores han escuchado que la ubicación correcta es el 90% del éxito de una empresa. Si bien eso es cierto, la ubicación no puede ir en contra del concepto de su futuro restaurante.

CAPÍTULO 4

¿QUIÉN ES SU CLIENTE?

Ahora démosle una mirada más cercana a sus visitantes. Estoy evitando de manera deliberada utilizar el término “público destinatario”, ya que es probable que ese abordaje para definir el perfil de un cliente lo lleve a las características socio-demográficas de los huéspedes que a usted le gustaría ver en su establecimiento. Ese es un método desactualizado ya que hoy en día los límites del público destinatario han quedado eliminados y los clientes de, por ejemplo, comida rápida o puestos callejeros de comida son de todas las edades y con casi cualquier rango de ingreso. Es mucho más importante comprender cuántas clases diferentes de clientes se acercarán a su restaurante y qué aportará a la lealtad de ellos por su marca.

Las personas vienen a un restaurante con necesidades específicas: para comer algo rápido, por un almuerzo de negocios, una cita o una celebración. Usted necesita entender cuál de las necesidades del cliente satisface su lugar, qué necesita el huésped de usted. ¿Quién es este huésped? Le sugiero crear personajes muy específicos para personalizar a sus huéspedes. Este abordaje para comprender el público al que se quiere llegar se extendió inicialmente en el sector de la informática, pero se aplica con éxito en em-

presas de diferentes industrias.

Sus personajes deben ser tan humanos como sea posible. Intente pasar por estos puntos:

1. Características demográficas: Género, edad, ingresos, tamaño familiar y necesidades vitales.

2. Estilo de vida. ¿Cómo estos personajes administran su dinero según sus ingresos? ¿Ahorran para los días malos o gastan libremente?

3. Intereses. ¿Tienen un pasatiempo? ¿Les gusta viajar? ¿Son religiosos? ¿Asisten junto a equipos deportivos?

4. ¿Quién/es influencia/n sus elecciones de productos o servicios? ¿Escuchan estos personajes las opiniones de amigos y parientes? ¿Buscan reseñas en las redes sociales?

5. Comportamiento de cliente. ¿Con qué frecuencia compra este personaje ciertos productos o servicios? ¿Desembolsan fácilmente su dinero?

6. ¿Por qué están interactuando con su empresa y sus competidores? ¿Les gustan los productos? ¿Existen obstáculos por los que no estén escogiendo sus productos y los de sus competidores?

7. ¿De dónde obtienen información estos personajes acerca de la categoría de su restaurante?

8. ¿Qué información necesitan acerca de su restaurante? ¿Descripción del menú, reseñas, cantidad de calorías?

9. ¿Dónde se encuentran los personajes cuando buscan información acerca de usted? ¿Conduciendo un auto, en sus hogares, en un metro o en el trabajo?

¿Qué clase de dispositivos utilizan al buscar?

Elabore de tres a seis de estos perfiles, respondiendo tantas preguntas de las anteriores como pueda. Es importante crear personajes que sean lo más auténticos posible. Comparta esa información con su equipo y deles la oportunidad de hacer ajustes y aclaraciones. Asegúrese de capturar retratos que tengan en cuenta los puntos de vista, las aspiraciones y los estilos de vida de su público. ¿Cómo son? ¿Es una jovencita buscando divertirse? ¿Un empresario que está siempre en movimiento? ¿Cónyuges que van a todos lados juntos?

Luego, escoja un personaje clave ("el mejor huésped") y trabaje toda la comunicación enfocándose en ese personaje. El resto de los personajes le ayudarán a darse cuenta que tan cómodos se sienten en su restaurante, si les gusta el nuevo menú y diseño del lugar, si la música es adecuada y si necesita o no brindar entretenimiento para los niños.

CAPÍTULO 5

¿QUIÉNES SON SUS COMPETIDORES?

En cualquier libro de mercadotecnia, encontrará un capítulo con información detallada sobre métodos para estudiar a los competidores, con consejos sobre cómo y con qué criterio analizarlos. No voy a desarrollar las bases, sino que pasaremos a los detalles importantes.

Es importante estudiar a sus competidores en tres categorías:

- por ubicación;
- por concepto;
- por precio.

Estudie a sus vecinos más cercanos: ¿Quién ofrece qué? ¿Cuáles de ellos se superponen con su propio público? ¿Existen en su área nichos del mercado sin llenar? Determine si es que usted puede diferenciarse de los competidores cercanos.

Luego, examine todos los restaurantes en su ciudad para ver si existen proyectos similares al suyo. De existir (y aquí lo más importante es la honestidad), entonces declare qué es lo que lo diferencia de todos los demás. Considere todos los matices. Vea lo que usted ofrece que lo hace único, fórmúelo claramente, y

luego implemente un concepto de unicidad para sus competidores. Si tiene competidores fuertes alrededor suyo, vigile lo que hacen. Encuentre sus debilidades y fortalezca esas áreas en su propio establecimiento. Al mismo tiempo, necesita jugar según las reglas. La competencia puede ser constructiva si desarrolla ambos productos, o destructiva si sobre calienta el mercado y lo destruye completamente.

A continuación, podrá ver una guía para completar el análisis de su competidor:

1. Elija dos o tres de los mejores restaurantes de su ciudad que tengan un formato similar. En este caso, el rango de precio será menor o mayor que el suyo.
2. Si usted ya tiene su ubicación, seleccione tres establecimientos que usted considere sus competidores dentro de un radio de 1,5 a 2 km.
3. Elabore una hoja de cálculo del ticket promedio de sus competidores.
4. Recopile parámetros importantes para cada concepto; el enfoque de la comida y del diseño interior, el principal representante (el cocinero o el dueño).
5. Haga un collage con fotos del interior. A la misma vez, es recomendable dar cuenta de la zona del proyecto y mostrar todo lo que el competidor ofrece (salón de banquetes, sala para niños, terrazas). Preste atención al arte y a la decoración en el restaurante.
6. Vaya a cada establecimiento como

huésped para probar sus diferentes servicios: cena, comida para llevar, servicio de entrega, etc. No es necesario planear probar el menú completo, pero definitivamente vale la pena intentar probar la comida de alta cocina. Sienta el entorno, el ambiente y el nivel de servicio.

7. Junte los menús de los potenciales competidores. Eso aplica a toda su variedad de productos: menú principal, menú de banquetes, listas de vinos, promociones. Esto se ha vuelto muy fácil de implementar, ya que toda la información necesaria está publicada en sitios web oficiales como Google y Yelp. Lo que usted necesita es el nombre del plato, el precio y su descripción. Si no puede encontrar esta información en internet, entonces llame al restaurante y pídale que le envíen una foto del menú a su correo electrónico. No necesita dar explicaciones, sólo sea muy amable al pedirlo. Todo se trata del factor humano.

8. Luego, elabore una tabla de comparación de los perfiles de sus competidores que incluya: el número de platos en cada grupo de producto del menú principal y el precio promedio para cada grupo de producto (sume el precio de todos los artículos en el grupo y divida por su número para obtener el precio de venta promedio de las ensaladas, las sopas, las entradas, los aperitivos, etc.).

9. Saque conclusiones para darle forma a su propio concepto.

A menudo oigo la pregunta: “Qué es mejor: ¿crear una nueva empresa emergente? o ¿copiar un concepto existente que ya sea exitoso?”. La respuesta es hacer lo que usted sienta que es más factible para usted. Es difícil crear algo completamente nuevo al mercado. Todo ha sido creado en algún punto, de alguna forma u otra. Y utilizar una idea existente, en mi opinión, es absolutamente natural. Pero tenga en cuenta que no vale la pena copiar de manera exacta. Lo que funcionó para alguien más fue exitoso en otro tiempo, bajo condiciones de entorno diferentes y un nivel diferente de desarrollo. Usted necesita hacerlo suyo, en base a sus circunstancias singulares.

LE RECOMIENDO QUE BUSQUE UN MODELO DE PERFECCIÓN: TOME UN CONCEPTO QUE YA SE ENCUENTRE OPERANDO CON ÉXITO EN EL MERCADO, OBSÉRVELO Y ESTÚDIELO, DESÁRMELO EN SUS COMPONENTES, ENTIENDA SUS LIMITACIONES, VEA QUÉ Y CÓMO SE PUEDE MEJORAR, Y LUEGO MEJÓRELO Y VUÉLVALO A ARMAR, UTILIZANDO TECNOLOGÍA O UN MODELO MEJORADO.

Usted tendrá una mayor probabilidad de éxito si basa su restaurante en un concepto que ya tenga éxito. Y al agregarle propiedades útiles y ventajas competitivas, usted podrá superar ampliamente a la competencia.

Armar una empresa emergente es otro método

de desarrollo, cuando se crea algo completamente nuevo que previamente no existiera en el mercado. Esto sucede cuando comienza a formarse la demanda de un producto, o cuando no la hay en absoluto. Aquí usted necesita estar preparado para el espinoso camino del desarrollo y la publicidad, de ganarse la atención y la lealtad de los clientes. Crear una empresa emergente es toda una ciencia con su propio algoritmo. Una empresa emergente no es sólo un nuevo concepto. Es una empresa basada en una nueva clase de administración, especialmente adaptada a las condiciones de incertidumbre. La tarea principal de una empresa emergente es la de convertir una idea en un producto, evaluar la reacción del cliente, y luego decidir si cambia de rumbo o continúa en el mismo curso.

Ahora comprende por qué las empresas emergentes fallan tan a menudo. Los métodos tradicionales de administración no ayudan aquí. Se requiere capacidad de emprender, la habilidad y disponibilidad de tomar decisiones operativas flexibles, que difieran de todo lo conocido previamente. Pero lo que *sí* es importante y claramente visible es que los dueños de empresas emergentes invierten sus sueños, su pasión y su energía en su empresa, creando nuevos proyectos y productos. Y como ya sabe, a menudo funciona y le da vida a una buena idea.

Yo encuentro mi misión en ayudar a las empresas emergentes a lograr el éxito y a abrir nuevos establecimientos con productos novedosos. Lo he estado haciendo de manera profesional por un largo tiempo,

creando nuevos conceptos y ayudando a desarrollar procesos tecnológicos y equipo especializado. Pongo toda mi experiencia en proyectos tecnológicos bien estructurados, a los que luego les sigue el trabajo creativo. Es tan satisfactorio observar cuando la construcción está completa, y traemos a los cocineros, con quienes revitalizamos las instalaciones, el equipo, la producción... Creamos procesos tecnológicos, pulimos la organización, desarrollamos la tecnología para preparar nuevos platos, e introducimos procesos innovadores.

CAPÍTULO 6

POSICIONAMIENTO Y MENSAJES CLAVE

Mi definición de posicionamiento se basa en el proceso de crear una imagen y un valor entre los consumidores objetivo para que comprendan la razón de la existencia de la empresa o la marca comparada con sus competidores. Se debe tener en cuenta que es mucho más difícil desarrollar un posicionamiento en un negocio de hostelería que en los mercados de bienes de consumo de alta rotación (“FMCG” por sus siglas en inglés) o de venta al por menor. Se puede hornear pan de la manera más ecológica, utilizando un tipo de trigo poco común. Se puede lanzar una colección cápsula de ropa con un estampado especialmente diseñado por un artista famoso. En estos casos, la originalidad se visibiliza y reconoce de forma inmediata.

Pero en el negocio gastronómico, todo es diferente: en cada ciudad hay pequeños restaurantes italianos familiares, una casa de té, parrillas y bares de degustación de vinos. Por lo tanto, los establecimientos no se diferencian en función de la idea clave, sino de la fuerte marca del autor y de la singularidad de las combinaciones de servicios y productos.

La excepción ocurre cuando un restaurante se desarrolla sobre una idea clave fuerte, establecida originalmente en un concepto específico. Por ejemplo,

un restaurante cuya carta incluye desayunos durante todo el día para satisfacer una gran variedad de gustos. En este caso, el posicionamiento del establecimiento es un reflejo de la necesidad existente: encontrar comida que se parezca al desayuno y no a un almuerzo o cena estándar. O un famoso restaurante en el que el personal de servicio son bailarines de diversos géneros; por las noches, hay espectáculos inesperados con bailes, palmas, etc. No hay muchos restaurantes en los que el camarero pueda bailar con una bandeja en las manos. En ese caso, el posicionamiento se basa en una idea clave y el restaurante no necesita una marca fuerte para que el consumidor lo recuerde e identifique.

El posicionamiento es la base para desarrollar una marca de restaurante. Y su ausencia es la razón más común del cierre de varios. Junto con nuestros dueños de restaurantes, prescribimos dos o tres disposiciones principales para el posicionamiento de la marca en un gran papel y lo colgamos en el despacho del gerente. A primera vista, este ejercicio infantil tiene un efecto tremendo. Los empleados de cualquier nivel no olvidarán ni por un momento para qué marca trabajan, la fuerza de la empresa y sus peculiaridades. Algunos le añaden una misión (objetivo estratégico global) a la empresa, lo que la hace aún más importante, para que cada empleado quiera formar parte de un proyecto que es tan interesante y puedan sentir su propia importancia.

Con demasiada frecuencia, incluso el propieta-

rio se olvida de lo que realmente es el establecimiento, pero le sigue exigiendo a los managers la promoción de la marca. Entonces, todo el mundo comienza a ofrecer herramientas, promociones y mecánicas completamente diferentes, adecuadas para otros conceptos, pero no para el suyo. Y el cartel descrito sirve de faro, de recordatorio para los managers, los camareros y el resto del equipo sobre qué marca están desarrollando y en qué idea están involucrados.

Puede elegir las telas para su restaurante, desarrollar una oferta especial, un programa de clases magistrales... Pero haga lo que haga, el posicionamiento es su base, es aquello que lo dirigirá en la dirección correcta, protegiéndole de los errores y discrepancias del consumidor a la hora de entender y reconocer la marca del restaurante. Su tarea en esta etapa es formular el posicionamiento de su marca, lo que ocupará la mente de sus comensales para diferenciarse de sus competidores. Además, estoy convencida de que el posicionamiento debe hablar sobre su novedosa propuesta al mercado. Aunque abra el séptimo restaurante italiano de la ciudad, esto hablará de su distintivo chef italiano, de las recetas familiares de 1884, del ambiente y del espacio que transmiten con precisión el espíritu de la Toscana. Enfóquese en los aspectos que carece su competencia.

Al trabajar en el posicionamiento de un proyecto, creamos la siguiente estructura:

1. La frase clave que explica el concepto del restaurante y sus características distintivas. Por

ejemplo, *"El Restaurante Marina está diseñado con el estilo de un puerto marítimo, brindando una oportunidad de ocio y entretenimiento en diferentes formatos bajo un mismo techo con un menú basado en mariscos de alta calidad"*.

2. El eslogan clave para las comunicaciones de marketing. Por ejemplo, *"Cena de cuatro platos para todas las ocasiones", "Oferta de \$9,99 para el Happy Hour", "Música en vivo todos los miércoles"*.

3. Los valores clave de la marca que constituyen la base de las operaciones. Por ejemplo, *"Valoramos nuestras tradiciones familiares con raíces italianas y recetas transmitidas de generación en generación" o "Utilizamos solo ingredientes frescos, orgánicos y sin gluten para ofrecer la mejor experiencia a nuestros clientes"*.

A la hora de desarrollar el posicionamiento, siempre trato de entender como mi proyecto encaja en los roles sociales de un consumidor potencial, qué papel desempeñará el restaurante en la vida del cliente.

LE ADVIERTO SOBRE UN ERROR MUY COMÚN: CUANDO SE DESARROLLA UNA NUEVA CAMPAÑA DE PROMOCIÓN, PUEDE JUGAR CON LOS ESLÓGANES Y LOS CONCEPTOS CREATIVOS, PERO EL POSICIONAMIENTO EN SÍ NO DEBE CAMBIAR NUNCA.

Si ha abierto una cafetería al estilo de la

Provenza francesa con precios razonables, en la que un maravilloso vocalista canta cada fin de semana, no toque esta combinación. No intente comunicar, en el marco de una campaña promocional, que estará emulando a la "Francia moderna", donde se valora mucho el arte gastronómico, y los precios de su menú serán elevados gracias a su autenticidad. Sólo los raros conocedores lo notarán, pero no será el caso de sus clientes actuales. Es mejor desarrollar una *nueva* cafetería, en función con el nuevo posicionamiento y los mensajes clave.

De esta forma, ha comprendido el mercado en el que va a desarrollar su negocio y en qué formato, eligió un nicho, se informó sobre tus competidores potenciales y ha formulado una posición para su proyecto, con la que puede seguir creando una estrategia y tácticas de marketing. Ahora, prosigamos a crear su plan de negocio.

CAPÍTULO 7

REDACCIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO

Existen dos fuerzas opuestas dentro de mí: la de la creatividad y la de la mujer de negocios. ¿Por qué pelean? Porque una persona creativa debería idealmente crear sólo un restaurante, o a lo sumo dos. Y una persona de negocios siempre debe desarrollar y expandir la empresa, y aumentar las ganancias. Por lo general, las dos personalidades no son muy compatibles.

¿Qué soy yo, entonces? Una parte de mí es una mujer de negocios y una pensadora estratégica, dado que ciertamente tengo un deseo innato por el desarrollo. La otra parte de mí es una dueña de restaurante y creadora, dado que amo lo que hago, me gusta la comida, el proceso en sí mismo. Esta es una lucha eterna. Por un lado, no quiero vivir como una emprendedora común, para quien todo está se planea y se estima de antemano. Por otro lado, entiendo que es imposible trabajar sin cierto nivel de organización. Cuando logro combinar estas energías, entonces comienzo a escribir el plan de negocio. Pero mi plan de negocio se trata enteramente acerca de las cuentas. Para un restaurante, es algo así: inversiones, ingresos, gastos y desempeño.

Los gastos regulados consisten en cinco indicadores: la renta, costos de la comida y el alcohol, salarios, impuestos y gastos imprevistos. Cada emprendedor debería entender el porcentaje de facturación de todos esos gastos. Además, cada país tiene particularidades diferentes, pero los resultados son los mismos: cuanto mayor sea la rentabilidad, más rápido se obtendrán resultados de su proyecto, y será mayor la eficacia económica de su empresa. Puedo hacer todos esos cálculos en mi cabeza. Es bastante simple y fácil de contar; ni siquiera necesito escribir en un papel mi plan de negocio.

En el negocio de los restaurantes, su éxito no dependerá de la clase de plan de negocio que escriba, sino de qué tan deliciosa sea la comida, de si el concepto tiene sentido, de qué tan bueno sea el servicio, de qué tan bien se haya elegido la ubicación. De hecho, la combinación de todos estos indicadores conforma el plan de negocio.

Y en la realidad, ¿qué son los números? Son sólo aire. Lo más importante es crear el concepto y el producto adecuados, junto con la correcta implementación. Si su comida es mala, usted podrá escribir el plan de negocio más detallado, pero aun así no le asegurará el éxito. De igual manera necesita un plan de negocio si busca inversiones. La mayoría de las veces, un plan preliminar de negocio servirá.

Plan preliminar de negocio

Ahora hablemos de los números. Al abrir un restaurante, necesitamos responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos miembros del personal tendremos?
- ¿Cuánto costará el restaurante?
- ¿Cuál es el ticket promedio?
- ¿Cuánto estimamos de ingresos?
- ¿Cuántos son nuestros gastos mensuales?
- ¿Cuánto es el período de amortización del proyecto?
- ¿Cuánto planeamos ganar?

¿Por qué se llama plan *preliminar* de negocio?

Porque no hay forma de determinar el costo exacto de un restaurante sin un plan técnico. El plan preliminar de negocio refleja la inversión necesaria con una variación del 10% de la cifra real. Luego de crear el plan técnico y de diseño, podrá determinar el costo exacto del restaurante. Pero los dueños profesionales de restaurantes hacen un plan preliminar de negocio para brindarles a los inversores una cifra estimativa antes de que puedan acordar la inversión.

Cómo crear un plan preliminar de negocio

Para este momento, usted ya se ha decidido acerca de las instalaciones y del concepto. Ahora puede seguir con el diseño del proyecto, los trabajos de

renovación, el mobiliario y el equipamiento. En esta etapa, usted tendrá una lista completa de las inversiones en el restaurante.

Luego, haga una lista de todos los empleados y asígnele un salario a cada posición, según el promedio de sueldos de su ciudad. También elabore un esquema de empleados que se ajuste al flujo que usted planeó y al horario comercial. Aquí hay algo que es importante recordar: en esta etapa, usted necesita un profesional que elabore un esquema adecuado de empleados que le genere los ingresos deseados. Si tiene muy pocos empleados, no alcanzará su potencial de ganancia. Si tiene demasiados empleados, superará su presupuesto salarial. Es por eso que usted necesita a alguien con una extensa experiencia laboral que pueda llevar a cabo los cálculos necesarios y determinar el número ideal de personal que debe tener en cada momento dado.

Luego, tiene que determinar el ticket promedio de su restaurante, la cual dependerá de su modelo de negocio. Por ejemplo: Si usted está enfocado en el flujo de personas y su establecimiento está ubicado en una calle de elevado tránsito peatonal, entonces su sobreprecio podrá ser del 200% en promedio. Si usted tiene un café urbano, entonces usted deberá tener un margen porcentual de al menos el 400%. Si quiere tener buenos ingresos en el negocio de los restaurantes, deberá establecer un sobreprecio promedio del 600% y controlar constantemente el costo de sus comidas.

Lógica de precios

Al crear un producto final, a menudo la gente trata de presumir ingredientes caros y complejos. Pero ese no siempre es el abordaje más racional.

- Primero, puede sustituirlos con ingredientes más simples para crear algo igual de delicioso,
- Segundo, algunos de los productos semielaborados pueden cocinarse en su cocina,
- Tercero, las delicias gastronómicas no siempre valen su elevado precio, y los huéspedes apreciarán cada dólar ahorrado.

La creatividad puede manifestarse por medio de las tecnologías de cocina utilizadas, de salsas interesantes o combinaciones de alimentos, y no necesariamente por medio de un queso gorgonzola o vegetales exóticos (que pueden convertirse en un problema más adelante). Los tamaños de las porciones y los costos alimenticios son cuestiones que deben en un principio tratarse adecuadamente, calcularse, registrarse y luego optimizarse.

NO COMIENCE POR EL COSTO QUE USTED PAGÓ POR LOS INGREDIENTES, SINO POR EL PRECIO QUE SUS CLIENTES ESTÁN DISPUESTOS A PAGAR POR EL PLATO FINAL.

Si el máximo para un plato es \$15 y usted entiende que la gente no estará preparada para pagar más que eso, usted necesita contar desde ahí. Las jó-

venes empresas gastronómicas emergentes no serán iguales a la economía de los establecimientos cuyo costo alimenticio es de un máximo de 20–30%. No olvide que lo que sobra del precio del menú se distribuye entre la renta, el personal, los impuestos, y que el resto es ganancia.

Las empresas de comida rápida operan en base a la cantidad y al elevado tránsito, en oposición a un gran sobreprecio. Sin importar el sitio, lo que todos buscan es la mejor calidad al menor precio. Cuando usted asume la posición de un comprador, eso es exactamente lo que hace: busca lo más barato, comprando ropa de calidad cuando la tienda tiene liquidación, ahorrando en alojamiento al usar Airbnb. Cuanto menor sea el precio y mayor la calidad, mayor será el sentimiento de los huéspedes de que han ahorrado en esta memorable experiencia culinaria, y mayor es la probabilidad de que sigan viniendo a su restaurante.

¿Ventas totales o ticket promedio?

Esos son los valores más difíciles de administrar. A menudo oímos comentarios positivos de gerentes diciendo que el ticket promedio ha aumentado últimamente y que, en consecuencia, las ventas han aumentado. Pero esa no siempre es una razón para alegrarse. Antes, es necesario entender *por qué* pasó eso.

En primer lugar, el ticket promedio puede su-

bir debido al aumento de precios. Casi siempre, aun con un aumento general de ingresos, un aumento de precios provoca una caída en las transacciones. Entonces, al aumentar un poco las ventas, podemos perder valiosos clientes y, por ende, sus ganancias asociadas. Como consecuencia, es probable que luego de un tiempo haya una caída en los ingresos. Sin embargo, eso no significa que sea imposible aumentar sus precios; de hecho, es necesario hacerlo dentro del marco de la inflación y un aumento en los precios de compra de sus ingredientes. Pero en cada segmento del negocio de los restaurantes, existe una cierta sensibilidad de los huéspedes al aumento de precios. Por ejemplo, en el segmento de la comida rápida o de las cafeterías, un aumento de precio del 2-3% será notorio para los huéspedes, en los restaurantes de comida informal el 3-5% es casi el límite, mientras que en los restaurantes de alta gama un 10-15% podría pasar desapercibido.

La segunda razón para un aumento en el ticket promedio puede ser el flujo característico de huéspedes de un segmento de mayor precio a uno de menor precio durante la pandemia. Los nuevos clientes están más dispuestos a pagar por productos de mayor calidad y por lo general compran más artículos por orden. En ese caso, veremos estabilidad o un pequeño aumento en el número de las transacciones a la vez que el ticket promedio aumenta.

La tercera causa probable es la eliminación de la categoría de huéspedes que pagaba la menor canti-

dad. Aquí veremos un declive en el número de transacciones, especialmente en el horario del almuerzo, con un significativo aumento en el ticket promedio. Esta es una de las situaciones más difíciles de manejar.

La cuarta razón es lo que se conoce como "venta por sugerencia", cuando un/a camarero/a o cajero/a genera la venta de un producto adicional (venta cruzada) o una mejora al plato ya ordenado (sobreventa), por ejemplo, una porción doble de jugo. Al utilizar estas técnicas de venta, necesita ser lo menos entrometido posible y, en caso de que les ofrezca a sus huéspedes un producto adicional u otra botella de vino, asegúrese de que entiendan cuánto les costará. De lo contrario, el resultado más frecuente de las ventas entrometidas es de comentarios negativos en internet acerca de la política de precios del restaurante y la subsecuente deserción de huéspedes.

La quinta razón para un aumento en el ticket promedio puede ser que los huéspedes hayan comenzado a visitar su establecimiento en grupos grandes. Al desarrollarse esta situación, a menudo observamos estabilidad o crecimiento en el número de transacciones a la vez que hay un aumento en el ticket promedio. Suena maravilloso. Pero, en muchos casos, este fenómeno puede ir acompañado por un declive en el costo promedio *por huésped*. En otras palabras, grandes grupos de estudiantes o trabajadores que almuerzan.

Todos los ejemplos anteriores no pueden atri-

buirse de manera ambigua a un aumento cualitativo en el ticket promedio, pero existen muchas “buenas” explicaciones subyacentes a un aumento del ticket promedio:

- Ha sumado vino, bebidas espirituosas, una lista de cócteles, nuevos platos calientes a la venta.
- Ha llevado a cabo una campaña publicitaria exitosa dedicada a un público más saludable.
- El porcentaje de huéspedes regulares está creciendo.
- Ha habido un cambio en la demografía de su zona por lo que han aumentado los residentes con más poder adquisitivo.

Así como un aumento en el ticket promedio puede en general llevar a un declive en el número de transacciones, lo opuesto también es cierto: un declive en el ticket promedio puede llevar a un incentivo en el aumento de número de tickets. Esta simple fórmula explica la popularidad de la mecánica de los descuentos y bonos, así como también la introducción de precios atractivos para la comunicación externa: al brindarle a un huésped una puerta de “entrada” más baja o que ahorre en la próxima orden, es posible aumentar el número de nuevas compras o la frecuencia de regreso.

Una nota sobre el sobreprecio de restaurantes

Si usted abre un restaurante con un sobreprecio del 400% de interés y construye su modelo de negocio en consecuencia, lo más probable es que su empresa no tenga liquidez para finales del primer año, ya que los precios de producción están en constante aumento y usted no podrá aumentar los precios en su menú constantemente. Si usted aumenta los precios del menú cada vez que los precios de producción aumentan, perderá los huéspedes regulares, lo que puede llevar su empresa a la quiebra. Pero si usted no aumenta los precios, su empresa colapsará y tendrá que cerrar de igual manera o invertir dinero de su propio bolsillo, posponiendo constantemente su fecha de cierre. Si su modelo de negocio no está diseñado correctamente, lo llevará a la quiebra de todos modos. Ese es el mayor error que cometen los dueños de restaurantes. Por lo tanto, tenga especial cuidado cuando crea el modelo de negocio para su restaurante.

Le he dicho cómo *no* hacer un modelo de negocio para restaurante, ahora veamos lo que usted *sí debería* hacer. Al abrir un restaurante o café, su sobreprecio debería promediar el 600%. Eso le permitirá evitar el aumento de los precios de su menú por un año, o incluso dos, mientras gana dinero y publicita su restaurante. En dos años, su sobreprecio caerá a 400%. Incluso entonces, usted aún puede ganar el

25% en un restaurante. Pero hay otro punto importante: ahora usted tendrá tiempo para crear otro menú incorporando el sobreprecio actualizado del 600% y aún seguir siendo tendencia.

CAPÍTULO 8

EL CONCEPTO DE LAS 7P

Antes que nada, los modelos de concepto existen para facilitarles la vida a los emprendedores. Pero en la realidad, a la mayoría de los dueños al principio les resultan muy difíciles, demasiado científicos, y les parece que demandan ciertas habilidades especiales. Mi práctica demuestra que cuanto más simple se trate la descripción de los siete elementos de mezcla del mercado, más brillante y armonioso será el concepto. Y, lo que es más importante: refleja adecuadamente sus ideas y deseos iniciales, poniendo todo en orden. Cualquiera puede utilizar el modelo de mezcla del mercado de las 7P, no hace falta ser un especialista en mercadotecnia. Fue creado con el fin de facilitar y hacer entendible el proceso de crear el concepto, sin dejar de cubrir todos los parámetros y conceptos necesarios. El modelo es la base de estrategia de su futura empresa.

El concepto de su restaurante es una mezcla de los siguientes ingredientes:

PRODUCTO

PRECIO

PUNTO DE UBICACIÓN (LUGAR)

PUBLICIDAD

PERSONAS

PROCESO

PRESENCIA DE EVIDENCIA

Para cada elemento le daré algunas recomendaciones para comenzar.

Variedad de productos

Ahora terminó la etapa analítica, y ahora usted ha detallado la información para crear su variedad de productos. Este es un mapa mental que consiste en las clases principales de menús y servicios que ofrecerá.

Ejemplo de variedad de productos:

Menú principal		Menú promo- cional	Menú de ban- quetes y catering
Cocina	Barra	Bocados pro- mocionales	Menú de ban- quete de boda
Aperitivos	Cócteles con alco- hol	Ofertas de be- bida	Menú de catering
Ensal- adas	Vinos		
Entradas	Bebidas sin alcohol		

Asegúrese de agregar más detalles, como aperitivos fríos o calientes y vinos espumosos, rojos o blan-

cos. Puede crear su variedad de productos en colaboración con su cocinero principal.

Ejemplos de términos de referencia para un cocinero:

10. Menú principal: la base es comida italiana en simbiosis con platos escandinavos.

11. Línea gastronómica: comida clara y simple, familiar para la mayoría de los huéspedes y alineada con el concepto general de la marca.

12. Cantidad de artículos en el menú: hasta 60 artículos.

13. Cantidad y precio de venta promedio por grupo de producto: ocho ensaladas a un precio promedio de \$10. Una sólo de vegetales, dos con bastante aderezo, una con quinao, una con cuscutas. Cuatro bocadillos calientes por un promedio de \$8-9. Dos clases de bruschetta (con tomates y pescado), rollos de queso. Cuatro bocadillos fríos, \$8-9 cada uno en promedio. De estos, dos clases de carpaccio. Tres clases de series de aperitivos para diferentes clases de vinos. Cinco sopas, \$8 cada una en promedio. De esas, un gazpacho, tres sopas crema, un caldo de pollo (piense en una porción especial y un ingrediente inusual). Cinco clases de pizza por \$12 en promedio, dos tamaños (13" y 15"), sobre una clásica masa fina de pizza, con un borde grueso y crocante, deliberadamente irregular.

14. Ingredientes característicos: alcachofas, aceite de trufa, cuatro clases de queso, tomates

deshidratados, aceitunas gigantes.

15. Actualizar el menú: una vez al año, actualizar un máximo de 15-20 artículos por vez.

16. Referencias del plato (agregue fotos; propias o de archivo).

17. Tiempo de cocción: estándar para restaurante a la carta (ensaladas y bocadillos, hasta 25 minutos; sopas, hasta 15 minutos; platos calientes, hasta 40 minutos).

18. Método de cocina: principalmente a la parrilla.

Esto no significa que usted hará todo el trabajo del cocinero; sino que su cocinero y usted lo planearán juntos, apoyándose en las capacidades de cada uno para desarrollar un producto armónicamente creado.

CAPÍTULO 9

CREACIÓN DEL MENÚ

Menú principal

Hemos llegado a la parte más deliciosa de la apertura de un restaurante: la creación de un menú eficiente. Ahora que ya ha definido el concepto, ha investigado a los consumidores y el mercado, es decir, ha comprendido mejor la dirección de la cocina y el rango de precios necesario, es el momento de empezar a crear el punto de contacto más fuerte con sus clientes: el menú. Por supuesto, el proceso de creación de un menú en un restaurante nuevo o ya existente está directamente relacionado con el equipo disponible en la cocina. Por lo tanto, si su restaurante acaba de abrir, la creación de la lista de platos debe hacerse paralelamente a la selección y compra del equipo; es decir, entre 5 y 6 meses antes de la apertura. Si la cocina ya está equipada, es mejor posponer la creación del menú e incluso la elección final del chef hasta que el concepto esté totalmente definido. Entonces le resultará más fácil elegir a una persona con la experiencia y las competencias adecuadas, que encaje con su filosofía, visión y concepto general.

La primera pregunta que suelen hacerse los ge-

rentes y propietarios es: ¿cuántos platos debe incluir el menú? No hay una respuesta definitiva, pero en general el menú del restaurante no debería ser demasiado extenso. La típica actitud de "nuestros clientes quieren variedad" suele deberse a la falta de profesionalidad o creatividad del chef. La "variedad" no se refiere al número de platos del menú o a las especialidades culinarias presentadas, sino a la variedad de combinaciones de sabores. Si en la sección de platos principales de ocho platos, cuatro contienen pollo, el comensal tendrá una sensación subjetiva de mayor uniformidad que en el caso de cinco platos con diferentes tipos de proteínas animales y vegetales.

Las investigaciones han demostrado que las personas toman decisiones más rápida y fácilmente si se les da menos opciones para elegir. Otras investigaciones señalan que los menús con más categorías crean una sensación de alto valor. Por ejemplo, en la sección de "Aperitivos" hay 13 platos, entre los que se encuentran los platos para compartir, los bocadillos y los aperitivos fríos. Lo lógico sería dividirlo en tres partes: platos para compartir (3), aperitivos fríos (5), bocadillos (5). En ese caso, los clientes podrán elegir mucho más rápido y usted podrá ser capaz de gestionar eficazmente esta elección.

Entonces, ¿de cuántos platos y secciones debe estar conformado un menú? La pregunta, por supuesto, depende del formato del establecimiento. En la comida rápida de 20 a 25, en una cafetería de precio razonable de 30 a 60, y en un restaurante gourmet, el

menú puede consistir en una página con sólo 12 a 15 platos.

Lo ideal es que, antes de empezar a elaborar el menú, usted o su chef (si ya tiene uno) diagrama los procesos para el contador, el cual creará hojas de cálculo para usted. En las hojas de cálculo, verá cuánto dinero ganará con cada plato y el porcentaje promedio de margen de ganancia, que debería coincidir con el margen de ganancia que incluyó originalmente en su plan de negocio preliminar.

Si el menú no coincide con su plan y no se ajusta al porcentaje de margen de ganancia ideal, pídale al chef que haga cambios en donde no se cumpla con dicho porcentaje.

***ASEGÚRESE DE DISEÑAR EL MENÚ DE FORMA QUE
LOS INGREDIENTES SEAN INTERCAMBIABLES Y SE
UTILICEN EN UNA VARIEDAD DE PLATOS.***

Por ejemplo: Si su chef incluye pulpo en un plato, asegúrese de que el pulpo se utilice en uno o dos de sus platos. Si su chef crea un menú en el que cada plato contiene ingredientes únicos, necesitará un depósito muy grande y los ingredientes se echarán a perder en grandes cantidades, lo que hará que el restaurante no sea rentable.

Le aconsejo que preste mucha atención a la creación del menú. Después de haber aprobado el menú con el contador y de que los cálculos demues-

tren que todos los platos están alineados con su margen de ganancia ideal, entonces puede empezar a optimizar cada plato según el gusto. Aquí también es cuando aprueba el emplatado de cada plato, lo cual le aconsejo que fotografíe e imprima. Cuando esté trabajando en un plato, invite a amigos y conocidos para que le den su opinión como potenciales consumidores. Realice ajustes hasta que la mayoría de las personas digan que el plato es sabroso y estén dispuestos a comprarlo. El desarrollo es una etapa importante para la formación de su producto, que mejorará continuamente con el tiempo. También tiene que preparar un menú de temporada basado en los ingredientes disponibles.

Para elaborar un menú de bar, una carta de vinos, de cócteles y de cafés, le aconsejo que se ponga en contacto con profesionales. Aquí seguimos el mismo principio que en la cocina. Evitamos aumentar el número de opciones del menú y utilizamos los mismos ingredientes en varios cócteles. También en este caso, el responsable del bar va elaborar esquemas tecnológicos y a enviar los cálculos al contador. El responsable elaborará un resumen en el que va indicar que todo funciona según su porcentaje de ganancia ideal. Luego, pruebe los cócteles y valide el sabor y la presentación. Recomendando fotografiar e imprimir para estandarizar el servicio de las bebidas.

Si está planeando tener un narguile en su establecimiento, le aconsejo que se ponga en contacto con la mejor empresa de narguile de su ciudad y que se

asocie con ella. Muchos dueños de restaurantes intentan implantar el tema del narguile por sí mismos y al final llegan a la conclusión de que no es rentable, ya que se necesita un empleado exclusivo para operar el narguile de forma exclusiva. Incluso las cadenas de restaurantes más grandes son reticentes a ofrecer narguile a pesar de los buenos ingresos.

Cuando ya ha creado y aprobado el menú, es el momento de enviarlo a imprimir. A menudo me hacen la pregunta: ¿debe el menú contener fotos o sólo texto? Sólo voy a compartir mi punto de vista y usted puede elegir lo que le parezca correcto. Ya he realizado innumerables menús de absolutamente todos los formatos, incluyendo fotos con sellos barnizados, sin fotos, un menú electrónico en tabletas y mucho más. Mi opción favorita es un menú elaborado en versión de texto, con nombres atractivos y descripciones coloridas, sin fotografías, pero en papel de diseño o gráfico. También se pueden aplicar caricaturas o imágenes que se dupliquen en el interior.

Cuando haga una sesión de fotos de platos, debe invitar a un diseñador de alimentos y a un fotógrafo profesional, y juntos comenzarán a confeccionar el menú. Como resultado, se obtienen fotos que hacen que se nos caiga la baba y que los clientes quieran comerse la foto. Luego, estas magníficas fotos se entregan a un diseñador gráfico, que escribe el menú como si se tratara de una revista brillante o un catálogo de joyas. Colocando unas cuantas fotos en los lugares más ventajosos del menú, se puede cambiar significa-

tivamente la estructura de ventas por categorías y afectar al costo final de la comida. Es importante asegurarse de que los platos presentados en la foto tengan un alto margen, no sólo en cuanto a porcentaje, sino también en términos monetarios. Para no "bajar" el ticket promedio, no deben ser los más baratos de su categoría. Una comprensión clara de los platos que deben desempeñar el papel de " protagonistas " del menú le dará la oportunidad de ahorrar dinero en la fotografía, ya que no tiene que fotografiar todos los platos. Para un menú ilustrado, recomiendo utilizar fotos para el 30-40% de los platos del menú.

Si una categoría consta de un número indeterminado de elementos, la atención del comensal se centra en la primera, la última y la fila central. Así, dispone de tres posiciones ganadoras para colocar los platos por los que más apuesta. Con un número parejo de platos en una categoría, la mayor atención se centra en el primero y el último. Como se ha mencionado anteriormente, un número limitado de platos de la categoría facilita la elección. Basándonos en esta información, el número óptimo de platos en cada sección es de 3, 5 o 7. Un número mayor confundirá a su cliente.

Los artículos más caros no deben colocarse en las posiciones más ventajosas, su promoción debe ser menos evidente. En este caso, no habrá ningún beneficio en una cuenta alta, ya que, al haber elegido los artículos más caros "ofrecidos" por usted, les da la sensación a los comensales, al salir del establecimien-

to, de haber pagado de más.

Siguiendo la lógica anterior, el diseño de un menú exitoso para un establecimiento de precio razonable podría ser el siguiente:

Aperitivos fríos - 5

Aperitivos calientes - 3

Sopas - 3

Platos para compartir - 3

Bocadillos (tapas) - 5

Ensaladas - 5

Platos principales – 7 a 9

Guarniciones – 3 a 5

Postres – 5 a 7

Cantidad total de platos del menú – 37 a 43

Siempre que los platos de cada categoría se preparen en base de diferentes tipos de proteínas animales y vegetales y se complementen con varias opciones vegetarianas, sus comensales tendrán la impresión de que se trata de un menú con variedad que resulta fácil y cómodo de pedir.

¿Cómo puede conseguir que un plato caro, marginal y en todos los sentidos exitoso se venda mejor? Puede poner en práctica un truco introduciendo en el menú otro plato extremadamente caro (casi el doble de precio que el plato caliente más caro), que, aunque no está diseñado para venderse bien, da la impresión de la relativa disponibilidad de otros artículos. Además, este plato puede colocarse en un recuadro junto a la categoría correspondiente, acompañado con un eslogan que diga "sujeto a disponibili-

dad", justificando así su posible indisponibilidad.

Este principio de planificación con un número controlado de platos le permitirá evaluar adecuadamente las ventas de cada artículo y gestionar puntualmente su abastecimiento en caso de modificación de los precios de compra o de necesidad de ajuste estacional. En la práctica de los restaurantes americanos de comida informal, es habitual actualizar el menú de 50 a 60 platos (sin contar el almuerzo, el desayuno, el menú infantil y 3 a 4 promociones de temporada) dos veces al año. Pero si sus recursos humanos le permiten hacerlo más a menudo, en mi opinión, lo ideal es actualizar un menú interesante de 35-40 platos cuatro veces al año. Esto puede, por un lado, despertar el interés de sus clientes y, por otro, mantener una alta calidad de la comida y el servicio, junto con unas pérdidas relativamente bajas. Con una buena planificación del menú y el lanzamiento de nuevos productos, la necesidad de numerosas promociones disminuirá automáticamente. En el segmento de la comida rápida, el menú principal puede actualizarse con menos frecuencia, una vez al año, y las promociones de temporada se introducen con más frecuencia (5 a 7 veces al año). En los restaurantes gourmet, el menú de 12 a 15 platos suele cambiar cada 1 a 2 meses.

Hay platos típicos, cuyo límite psicológico de precio vendrá determinado por su mercado. Por ejemplo, imaginemos que el precio de una ensalada César estándar en los establecimientos de gama media de su ciudad es de \$9 a \$12. Puede que la calidad no

sea la más alta, pero si usted se posiciona como un restaurante de gama media, incluso con una ensalada impecable, el precio de \$14 será percibido por sus clientes como demasiado alto. En este caso, son posibles dos métodos de fijación de precios: elaborar el plato con ingredientes básicos y mantenerse en un rango psicológicamente aceptable, o crear una variante del plato con ingredientes más caros y una descripción impresionante, fijando el precio un poco más alto. Por ejemplo, puede ofrecer su "César de autor" con hojas crujientes de lechuga romana, aderezo case-ro, filetes de pollo alimentado con pasto, huevos de codorniz y tomates cherry por \$16. Tenga en cuenta que este enfoque sólo tiene sentido si realmente es capaz de ofrecer un producto de máxima calidad. Si se dirige al mercado de masas, conviene estudiar a la competencia (en el sentido más amplio de la palabra) y centrarse en el precio medio de mercado de los platos más populares y conocidos, como la ensalada César, los calamares fritos, las hamburguesas, las pastas, las alitas de pollo, la tarta de queso, etc. Al mantener los precios de estos platos en un nivel aceptable, puede permitirse un poco más de margen en el precio de los platos de autor.

El nombre y la descripción del plato desempeñan un papel fundamental en la percepción de la calidad y el valor de su menú. Aquí hay dos enfoques comunes: la enumeración de los ingredientes y las descripciones creativas. A veces, ambos tipos aparecen en el mismo menú, lo que no es una buena opción. Para

los restaurantes de alto nivel, la mayoría de las veces el nombre del plato no importa; basta con un simple listado de los ingredientes con indicación de su origen y propiedades. Un restaurante del rango de precio medio se caracteriza por descripciones más creativas y detalladas. En el caso de la comida rápida, la descripción puede ser sólo una lista de ingredientes. Por supuesto, no sólo la descripción, sino también el nivel de los ingredientes diferirá entre estos rangos.

La lógica de este enfoque es que, en el restaurante de precio alto, los clientes entienden inicialmente el origen y el valor de ciertos ingredientes y reaccionan negativamente a una descripción instructiva. Además, la clientela rica tiene menos ganas de leer descripciones largas. En los restaurantes de precio medio, los clientes tienen la oportunidad de reflexionar sobre el menú y "saborear" las descripciones, que están diseñadas para "elevar" el nivel del plato. En el segmento de la comida rápida, la calidad y el origen de los alimentos suelen incluirse en una categoría de "imagen" aparte, y a la hora de hacer la compra, las principales propiedades del plato son la funcionalidad y la composición.

Una vez elegida la forma de describir los platos del menú, suele surgir la pregunta sobre la ubicación de los artículos en el menú: ¿de menos a más o mixtos? ¿Cuál es la mejor manera de designar el precio en relación con los "vecinos" de la categoría? Mi consejo es sencillo: organice los platos en función de cómo le gustaría que se vendieran. Los mejores platos con un

margen óptimo deben colocarse en la primera, última y media posición del menú. Los platos caros y los que se adaptan a todos los gustos deben colocarse en el resto de las líneas. Principio general: de los tres platos "focales", el menos caro debe estar en la primera posición. Es probable que se convierta en un éxito de ventas, por lo que no debería ser el más barato de su categoría.

Curiosamente, esta regla no se aplica a la carta de vinos. Los vinos más vendidos son los que están al lado de las entradas menos caras, y deberían ser el objetivo principal. Pero en general, para elevar la factura del vino, tiene sentido incluir en el surtido varios artículos raros y bastante prestigiosos, frente a los cuales los vinos de la categoría de precio medio parecerán asequibles.

Hay varias opciones para indicar los precios en el menú, la más común es colocar el precio en la columna de la derecha junto con la moneda:

"César" ... \$9

Las investigaciones han demostrado que evitar las denominaciones de moneda aumenta las ventas. Además, si su restaurante no compite en precios con otros establecimientos y espera que los clientes tomen su decisión basándose en las descripciones de los platos, lo ideal es abandonar la alineación estricta de la columna de la derecha y presentar los precios de estos artículos mediante un espacio igual después del final de su descripción y sin especificar la moneda:

Nuestra César de autor con hojas crujientes de

lechuga romana, aderezo casero, filetes de pollo de granja, huevos de codorniz y tomates cherry... 9

Pero si su estrategia implica la competencia de precios y es importante para usted llamar la atención del cliente sobre el costo de los platos, es mejor mantener la alineación en la columna de la derecha.

A la hora de planificar el menú de un restaurante, hay que partir de la base de que forma parte de la envoltura del concepto. Esto significa que, al igual que el interior, la identidad gráfica y los medios de comunicación, están sujetos a la influencia del tiempo. Puede que la orientación culinaria de su establecimiento cambie dentro de unos años, influida por las tendencias y los cambios en los gustos de los clientes. No hay nada malo en ello. Lo principal es mantenerse fiel al concepto inicialmente determinado.

Un aspecto interesante, que roza la actividad de *marketing* pero que a menudo se pasa por alto, es el diseño de las instrucciones de cocina y de la "mesa fotográfica" (fotografías que sirven de guía a los camareiros en la línea de distribución). Pensamos poco en la diferencia entre las fotografías del menú de los clientes y las que utilizan los cocineros y el personal de servicio. Pero la calidad de las tarjetas tecnológicas y el diseño de la "mesa fotográfica" influyen directamente en el tipo de producto que recibirán los comensales. Nunca es demasiado tarde para que su vendedor revise y estilice estos materiales. Lo más probable es que la apariencia de los platos del menú, el esquema técnico y la "mesa fotográfica" sean diferentes. Tal vez la

foto muestre una versión antigua del plato o las porciones equivocadas; o tal vez los cocineros trabajen con los esquemas tecnológicos y no tengan ninguna fotografía, por lo que los pedidos para la entrega y la comida para llevar se cumplan sin entender cómo deben envasarse. No es de extrañar que, en este caso, las expectativas de sus comensales se alejen de la realidad.

Lista de vinos

La tendencia actual más llamativa y evidente es un gran número de vinos disponibles por copa, así como mini botellas de 187 y 200 ml. Pero no basta con enumerar las 20 ofertas por copa y esperar a que empiece la frenética demanda. En este caso, como en cualquier empresa de *marketing*, es imprescindible presentar la oferta de forma exhaustiva a los clientes: enumere los vinos por copa en los manteles de las mesas o en los manteles individuales (si su concepto lo permite) y anime a su compra ofreciendo una oferta con un postre o un mini bocadillo. Complemente esto con un flujo de comunicación de *marketing* unificado a través de los camareros, los perfiles en las redes sociales y su página web oficial.

Un momento especial del emparejamiento es el arte de elegir el vino para determinados platos: elija los artículos del menú principal que tengan especial éxito y revele su sabor con uno u otro vino, complementando su buqué. El término "enogastronomía"

surgió de la combinación de las palabras "eno" (vino) y "gastronomía" (conjunto de normas y costumbres para cocinar).

La visualización también es importante para una carta de vinos moderna. Nadie lee esas enormes hojas con nombres de vinos incomprensiblemente largos. Hay que partir de la base de que este listado debe presentarse como una infografía. Tal vez como un mapa del mundo con referencia a las regiones de producción de vino. Tal vez como una imagen de un festín en el que Australia, España, Francia y Sudáfrica se sientan en una lujosa comida y beben su propio surtido. En general, una imagen más atractiva con un texto menos espaciado hace que la carta de vinos sea más interesante.

Combos y comidas familiares

Los combos tienen una gran variedad de formas y contenidos, pero la esencia es la misma para todos: se ofrece una combinación de productos de la cocina, el bar y algunos otros servicios o productos adicionales a un precio más conveniente que si el comensal los pidiera todos por separado. También existe otro enfoque, cuando el restaurante ofrece productos que no forman parte de su oferta de productos habitual. Un atractivo adicional es ofrecer al comensal una solución preparada. Ya ha pensado en la combinación de bebidas y comida para ellos. Al hacerles partícipes de las reglas especiales de la gastronomía, pueden

sentirse como expertos sin perjudicar su billetera. Puede cambiar los combos a lo largo del año según el calendario de *marketing*, o puede dejarlos de forma permanente y actualizarlos sólo una o dos veces al año. La clave es que los combos son una buena herramienta de *marketing*, y no sólo puede ganar dinero, sino también fidelizar e interesar a sus clientes. Merece la pena ser creativo y atrevido. Le recomiendo que ofrezca un menú familiar si su restaurante está situado en un centro comercial y es apto para 2 adultos y 2 niños.

Servicios para banquetes y catering

Esta es una decisión comercial importante. No es suficiente que un restaurante se limite a "lanzar" una propuesta de banquete que contenga el menú principal habitual. Los restaurantes deben demostrar su experiencia y profesionalidad a la hora de preparar un menú para banquetes. También es importante disponer de soluciones ya preparadas y bien pensadas para el comensal, para que pueda elegir y adaptarlas para su evento. Debe contar con personal dedicado a los banquetes y al catering.

¿Qué debería hacer en su restaurante para esta parte del catálogo de productos?

1. Al menos tres opciones de menú por persona con un precio fijo y la configuración - una descripción de texto en color y una foto.
2. Comidas enteras - descripción de texto y

foto.

3. Combos sencillos para un buffet de 10 a 15 personas.

5. Tartas y pasteles por encargo - descripción de texto y foto.

5. Planos de asientos para los comensales en la sala de banquetes: estilos de "cabaret", "letra P", "teatro", "clase" y "buffet" en función de la sala, así como de la capacidad (sentados o de pie).

6. Lista preparada de contratistas: diseñadores de globos, floristas, fotógrafos, operadores, diseñadores textiles, animadores, presentadores, equipos para presentaciones. Y no sólo una lista de contactos, sino también una lista de servicios y precios. Además de una lista de eventos ya realizados con estos contratistas directamente en su sede.

7. Descripción de posibles clases magistrales culinarias como formato alternativo para la celebración de un banquete.

8. Solución de catering lista para usar: una lista de las capacidades de su equipo de catering. No recomiendo invertir en este servicio de inmediato. Espere a que su proyecto dé sus frutos y su negocio se ponga en marcha. Esto suele ocurrir en el tercer año de vida de un restaurante.

Destacaré aquí un punto importante: puede preparar un regalo especial para cada cliente del banquete para dejar una impresión duradera. No me refiero a alcohol, a un pastel corriente o a un descuento. El regalo debe ser lo más personalizado posible. Para

ello, hay que conocer de antemano el nombre de la persona clave del evento para pensar en una sorpresa especial que no se espere: un bonito cuaderno, una estola de cachemira o seda, un marco digital, etc. Lo principal es demostrar una actitud amable.

Una buena herramienta en este sentido puede ser la entrega de tarjetas de felicitación a sus clientes por haber elegido su restaurante para celebrar su banquete.

Ejemplo de tarjeta de agradecimiento para sus clientes

Estimado _____,

Gracias por elegir nuestro restaurante para celebrar su ocasión especial. Como muestra de gratitud, tenemos el honor de entregarle este regalo que podrá aplicar a su próximo pedido de banquetes en nuestro restaurante al presentar esta tarjeta. Esperamos volver a recibirlo como cliente en el futuro.

Nombre del gerente

Fecha

Número de teléfono, página web, redes sociales

Un pastel de un kilo también puede ser un regalo, un beneficio considerado y tangible que motivará al cliente a volver a usted para una celebración o a aconsejar a otros para que lo hagan. Sin embargo, esto dependerá, por supuesto, no sólo de su regalo, sino también de que el cliente haya quedado satisfecho con todos los demás componentes del evento.

Menús infantiles y ofertas

Por supuesto, cada establecimiento es único, pero tiendo a pensar que la mayoría de los restaurantes deberían tener un menú infantil igualmente detallado en su catálogo de productos. Sobre todo, si disponen de una sala separada para banquetes. Todavía hay muy pocos establecimientos infantiles altamente especializados en los que los padres puedan optar por una solución preparada. Por lo general, estos lugares carecen de oferta gastronómica y de buen ambiente.

NO CREO QUE EL DUEÑO DE UN RESTAURANTE DEBA DESDIBUJAR SU CONCEPTO EN UN INTENTO DE ESTAR A LA ALTURA DE LOS SERVICIOS ESPECIALIZADOS, PERO CREO QUE AL MENOS HAY QUE SER "AMABLES CON LOS NIÑOS", DESARROLLANDO UN MENÚ BÁSICO DE CINCO PLATOS PARA ELLOS.

Sin embargo, esto es un indicador de un enfoque cuidadoso del negocio. Y es especialmente cierto en el caso de los restaurantes situados en zonas residenciales, en edificios independientes o en la planta baja de edificios de viviendas. En estos lugares, puede posicionarse como un "solucionador de problemas" para las madres de su zona, ayudando a proporcionar un menú para los más pequeños.

CAPÍTULO 10

EL DISEÑO DEL RESTAURANTE Y SU INTERIOR

¿Qué tan importante es el diseño interior?

El interior es un obstáculo para muchos profesionales, propietarios y críticos de restaurantes. Algunos tienen la impresión de que el número de clientes depende del interior del establecimiento. Si crea un diseño interior muy extravagante, atraerá a diseñadores famosos y por ser algo inusual, entonces tendrá muchos clientes.

Pero esto se basa más en el *marketing*, en el posicionamiento del restaurante; es un factor externo más que interno. Por externo, me refiero a lo que hace que el cliente venga la primera vez. Lo que hace que se siente a la mesa, esperando la llegada del camarero, anticipando algo interesante. Ningún interior les hará venir de nuevo si no les gusta todo lo demás que ofrece el restaurante. Cuanto más lujoso y pomposo sea su interior, mayores serán las expectativas de sus clientes. Los clientes exigirán mucho menos a un local con un interior sencillo y sin pretensiones que a uno ex-

travagantemente decorado al estilo barroco.

Hay que tener en cuenta que el interior es sólo una de las muchas características del restaurante, la más cara. Al fin y al cabo, no importa si el restaurante está situado en un edificio alquilado o recomprado: una vez cerrado el establecimiento, el interior no puede venderse con el negocio. El equipamiento, el mobiliario, etc., sí; la renovación, no.

Así pues, el principal error que cometen los dueños de restaurantes es invertir demasiado en publicidad y promoción, atrayendo nuevos clientes a toda costa, además de invertir demasiado dinero en el interior.

Técnicas de diseño de interior para aumentar la entrada de clientes

El diseño del restaurante es lo que queda en la memoria del cliente, junto con la cocina y el servicio. El interior evoca emociones y deja huella, y es uno de los principales factores que determinan si el cliente volverá a visitarlo y si hablará a sus amigos de su establecimiento. Por tanto, el diseño del restaurante debe ser lo más interesante posible, a la vez que cómodo y armonioso para sus clientes.

El diseño profesional de un restaurante requiere conocimientos no sólo en el campo de la arquitectura, sino también en psicología, tecnologías para organizar el espacio e incluso algo de ingeniería.

¿Cómo atrae el diseño profesional de un restaurante a los clientes?

El proyecto de diseño de su restaurante debe mostrar los lugares poco atractivos de su establecimiento y hacerlos cómodos. En las zonas más transitadas, como la barra, la entrada a la cocina y las puertas de los baños, coloque sillas o sofás cómodos con respaldos altos. De este modo, estos espacios dejarán de parecer vacíos. El interior de su restaurante debe ser cómodo para lograr una larga visita.

También debe incluir detalles interesantes, como candelabros, apliques, lámparas de pie, chimeneas y ventanas de cristal de colores. También puede añadir jarrones, esculturas, cuadros, antigüedades y otras piezas de arte. Esto es especialmente importante si sus clientes no pueden mirar por las ventanas (por ejemplo, si tienes un establecimiento en el sótano). Los estudios han demostrado que la luz de las velas y el fuego provocan el apetito. Instale una chimenea en su restaurante, real o decorativa. El resultado será un restaurante cálido y atractivo, que superará a sus competidores en los meses más fríos.

El mobiliario ocupa la mayor parte del espacio del restaurante y desempeña un papel muy importante en el diseño interior. La disposición de los muebles debe ser interesante, elegante y ergonómica. Debe resolver el problema más importante: utilizar eficazmente el espacio para recibir a los clientes. Los sofás largos a lo largo de las paredes pueden dar cabida a un

gran número de personas. Pero cuanto más caro sea el restaurante, más distancia de paso debe haber entre los muebles. Hay que prever espacio para un grupo grande, para un grupo de varias personas y para una sola persona. El mobiliario debe ser versátil para poder reorganizarlo fácilmente cuando se organicen banquetes.

El diseño del restaurante debe corregir las imperfecciones del espacio con la ayuda de espejos, luz, color y elementos arquitectónicos. Por cierto, si no puede disimular la falta de espacio, resáltelo con luz o dele alguna función. La iluminación debe estar incluida en su concepto, pero no debe ser excesivamente brillante o molesta. Si la sala es oscura por naturaleza, proporcione suficiente iluminación para que sus clientes puedan leer fácilmente el menú. Por ejemplo, apliques, lámparas de pie o focos en el techo.

La forma más económica y eficaz de crear ambiente y emoción en el interior, es utilizar sabiamente las telas y los colores. Dado que los muebles ocupan la mayor parte del espacio, la tapicería desempeña un papel importante. El color de las telas puede resaltar zonas, organizando y armonizando el espacio. Los puntos brillantes le dan contenido y contraste al interior. Utilice también telas para las cortinas de las ventanas y las entradas. Cubra las paredes cercanas a las mesas del comedor con telas para añadir calidez y comodidad.

Si utiliza equipos especiales para cocinar, tiene sentido que sean visibles desde el comedor. Por ejem-

plo, cocinar en la parrilla mediante el principio de "cocina abierta". En general, puede hacer que varias zonas de la cocina estén abiertas para que sus clientes puedan ver la cocina en acción. Esto aumentará la credibilidad de su establecimiento y hará que la experiencia sea más interesante para sus clientes. Pero esto también conlleva costos y riesgos elevados. La temática de su establecimiento es el motor más importante para atraer a los clientes.

Exponga los objetos que encajen en el contexto de su temática. Por ejemplo, las antigüedades. Son interesantes de ver, a la vez que añaden historia y prestigio a su restaurante. Los clientes tendrán inmediatamente la impresión de que su restaurante lleva mucho tiempo funcionando. Las antigüedades de calidad añadirán interés a su establecimiento. Además, siempre podrá venderlas para obtener un beneficio en cualquier momento. Si decide exponer antigüedades caras e interesantes, coloque vitrinas y ajuste su plan de diseño interior en consecuencia.

Uno de los principales atractivos de un restaurante es una buena vista desde las ventanas, y mejor aún si son de pared a pared. En realidad, es una buena manera de ahorrar dinero, ya que no necesita muchas otras piezas de decoración. Una buena vista desde la ventana hará que su establecimiento sea visualmente atractivo. En la misma línea, bloquee las ventanas lo menos posible: es importante que su establecimiento sea perfectamente visible desde la calle. Los peatones curiosos se asomarán al pasar. Pero no se olvide de las

cortinas y persianas para impedir que sus clientes recibieran la luz directa del sol.

El espíritu de su restaurante en el diseño interior

Un restaurante es, ante todo, el ambiente. La gente viene a relajarse y desconectar, a disfrutar de una comida deliciosa y bien servida, y a celebrar eventos importantes. El diseño del restaurante es uno de los elementos más importantes para crear este ambiente.

Su diseño debe estar en consonancia con el espíritu de su establecimiento. Debe ser ergonómico y conceptual, destacando las particularidades de cada zona. Para conseguirlo, debe haber una idea en torno a la cual se construya la presentación del establecimiento. Hay varios factores que se pueden tener en cuenta a la hora de desarrollar el diseño de su cafetería o restaurante.

- **La cocina.** Si un restaurante se presenta como francés o italiano, es probable que el interior y el exterior insinúen esta temática. El origen étnico sólo debe reflejar entre el 10 y el 15 por ciento del diseño general, evitando ideas estereotipadas sobre el país.

- **Público objetivo.** ¿A quién se dirige su establecimiento? ¿A quiénes ve cómo clientes? El diseño interior de un bar de moda y de una cafetería hipster

serán muy diferentes entre sí. La tarea del diseño del restaurante es destacar las características deseadas por su público objetivo. Sus clientes deben visitarlo una vez y querer quedarse.

- **Ubicación.** Comer junto al mar exige un diseño ligero y sin peso. En el centro histórico de la ciudad, rodeado de hermosos edificios antiguos, un interior al estilo de una cafetería retro es muy adecuado. En el centro de negocios de la ciudad, los cafés y restaurantes son minimalistas y modernos. En una zona residencial, puede ofrecer una escapada del ajetreo de la vida cotidiana haciendo hincapié en la tranquilidad de su establecimiento.

- **Idea.** Si parte de un concepto de restaurante extravagante, debe implementar un diseño complementario. Por ejemplo, una cafetería especializada en métodos no estándar de hacer café, una cafetería con un surtido muy reducido (por ejemplo, sólo pasteles o magdalenas + café) o un restaurante de comida callejera.

Errores comunes en la elección del diseño interior

1. Cableado visible procedente del techo. Dejar a la vista la rejilla de ventilación, el cableado del sistema de rociadores y otras tuberías sigue siendo un método popular y habitual. Sin embargo, no es recomendable, a pesar de que es una op-

ción mucho más barata que tapar el cableado interno. No es estético y rara vez aporta algo al diseño interior del restaurante.

2. Copiar el interior de un establecimiento popular para conseguir un éxito similar. Los consumidores no son fáciles de engañar y detectan estos trucos desde lejos. Lo más probable es que no se llegue a ser popular con una maniobra de este tipo y el restaurante se quede en una copia de segunda categoría, otro cliché.

3. Demasiadas piezas de decoración y accesorios extras, desordenando el espacio. El polvo se acumula en todo el comedor y los cachivaches suelen ser difíciles de limpiar. La gente se cansa rápidamente de la abundancia de objetos. Además, esta decoración suele interferir en la fluidez de su restaurante, ya que los clientes se paran a tocarlos al pasar.

4. Ladrillo falso que resulta ser papel pintado. El encanto del restaurante no debe acentuarse con la imitación, al contrario, debe acentuarse con la aplicación elementos de alta calidad. Los ladrillos reales quedan mucho mejor que los falsos.

5. Recortar la calidad. El principal problema puede no ser un elemento concreto de la decoración, sino el enfoque poco profesional de la obra en su conjunto. Merece la pena estar atento a los detalles, redactar cuidadosamente el proyecto técnico y el presupuesto, dividir el proceso en etapas y asignar responsables para cada una de ellas. Esto

ayudará a que el proyecto sea de la mayor calidad posible.

6. Abarcar el mayor número posible de mesas. El espacio es un factor importante en el diseño de una cafetería o restaurante. La distancia de paso entre las mesas debe ser lo suficientemente amplia, como para que dos personas puedan cruzarse libremente.

Cocina

El elemento principal de todo restaurante es su cocina. La satisfacción de los clientes depende de la calidad de la comida. Seamos sinceros: en la mayoría de los restaurantes, la comida tiene más o menos el mismo nivel de calidad. Hay pocos lugares en los que se pueda encontrar una comida realmente mala y también muy pocos en los que se pueda encontrar una comida excepcionalmente buena, una que haría atravesar la ciudad para visitarla.

Por lo tanto, podemos suponer que la calidad de la comida es casi la misma en todas partes. Hay que centrarse en mantener un cierto nivel medio. Esta es principalmente la tarea del chef. Su tarea como dueño de un restaurante es elegir al chef, establecer una comunicación regular con él, e interesarlo en el éxito de su restaurante.

El primer paso para servir una comida deliciosa es la elaboración de manuales de cocina. Es decir, el chef, junto con el sous-chef y todas las demás partes

interesadas, elabora los esquemas tecnológicos de su cocina. En ellos, se describe completamente la preparación de cada plato: la cantidad necesaria de ingredientes, la apariencia del plato (acompañada con una foto) y el método de servirlo.

Así, el chef prepara un archivo completo de documentos para que cualquier otro cocinero con una calificación aceptable pueda preparar los platos de su cocina según lo previsto. Después de que el chef haya completado todos los pasos necesarios, la tarea del sous-chef es controlar cuidadosamente el proceso de cocción. No debe tomarse ninguna libertad, ni utilizar ingredientes alternativos, ni otras presentaciones, etc. Cualquier cambio debe ser reflejado por el chef en las fichas tecnológicas y sólo entonces los platos llegan a los comensales. Esto es una garantía de que su restaurante siempre tendrá una comida deliciosa.

No nos vamos a molestar en hablar de comida fresca, de un chef idóneo, de un buen equipamiento... ese no es el tema de este libro. En su lugar, vamos a hablar de desarrollo, ventas y *marketing*. Un error común que cometen muchos dueños de restaurantes es servir los platos de forma bonita pero no conveniente. Es decir, algo que parece bonito en una fotografía o en un plato, pero que resulta torpe al comerlo. Por ejemplo, un postre en el centro del plato, con la salsa derramada alrededor del plato y casi nada en el propio postre. Y el comensal, en lugar de disfrutar del sabor, tiene que limpiar literalmente el plato con su postre. Sí, el plato se ve hermoso en la foto, pero es

completamente inadecuado para comer.

El siguiente punto, que concierne al personal que trabaja directamente con los comensales, es la obtención de las opiniones de los clientes. La tarea de un camarero no es solo entregar la comida, sino también preguntar a los clientes qué les ha gustado y qué no. Si los clientes piensan que un plato en particular está demasiado salado y hay muchos comentarios similares, vale la pena considerar si realmente está demasiado salado. Esto mejorará la calidad de su comida. Y al mismo tiempo, les demuestra a sus clientes su importancia, su valor para su restaurante. Basándose en sus deseos y comentarios, tome realmente medidas y cambie algo en el funcionamiento de su restaurante. Esto supondrá un plus muy importante para sus ventas, al convertir a un cliente puntual en un visitante permanente.

Velocidad de la cocina

Nos referimos a la velocidad de preparación, a la rapidez con la que se entregan los platos. Por muy buenos que sean sus camareros, si su cocina se retrasa drásticamente, no hay forma de explicárselo al cliente. Si hay demasiados retrasos en su cocina, sus clientes lo ven como una señal segura de un mal restaurante. No hay recurso más valioso para las personas que su tiempo; por supuesto, pueden disfrutar del ambiente y de un aperitivo, pero sólo durante un tiempo.

Y si el cliente entiende que es posible preparar

un aperitivo en varios minutos, pero debe esperar casi una hora, esto habla sin duda de una gran carga en el restaurante, de su popularidad. Pero también de que prefiere ahorrar dinero al no aumentar el personal en función de las necesidades. No vale la pena seguir este camino para molestar a sus clientes con una cocina lenta.

Distribución de las tareas de la cocina

La cocina es un equipo, y cada uno de sus miembros debe saber exactamente lo que hace y lo que hacen los demás.

Estos son los distintos aspectos del trabajo del chef, así que no nos detendremos en ellos. Sólo mencionaré que hay que tener mucho cuidado al elegir un chef. Al mismo tiempo, preste atención no sólo a cómo cocina él mismo, sino también a qué tipo de administrador es, cómo dirige a su equipo. Cómo corrige y optimiza el trabajo del personal de cocina, cómo consigue su coherencia.

Si la cocina no funciona bien sin su presencia, es señal de que es un mal chef. Y lo más probable es que no tenga tiempo suficiente para ocuparse de todas las demás áreas de su restaurante.

Organización del espacio

Desde el punto de vista de la ergonomía de su restaurante, para que el trabajo sea eficiente durante las horas pico, lo primero que debe hacer es planificar la sala de manera que el flujo de empleados no se cruce. El área de la sopa no puede estar situada en un lugar que interfiera con los que están ocupados en el área de las bebidas; los empleados no deben estar amontonados ni estorbarse los unos a los otros. Si las bebidas y las sopas se superponen, habrá derrames y se necesitará tiempo adicional para limpiar. Si para servir las bebidas hay que cruzarse con el cajero, todo acabará en el suelo.

Los cruces de caminos hacen perder tiempo, crean incomodidad e inevitablemente acaban con algo derramado, desparramado o roto. Cuando hay prisa, todo el mundo hace lo que tiene que hacer sin mirar lo que hacen los demás. Por lo tanto, planifique su espacio de forma que el tráfico fluya desde el puesto de bebidas hasta la caja, desde los puestos de sopa y ensalada hasta la caja, y desde los platos principales hasta la caja, coincidiendo todos desde distintos lados en el centro. Este movimiento será lógico y mucho más fácil de predecir. Pero es importante que el reabastecimiento de la sopa desde la estación de preparación y la reposición de las bebidas no obstaculice la preparación del resto de los platos. En general, no deben cruzarse los hilos de un proceso al mismo tiempo.

Cuando planifique su espacio de trabajo, tenga en cuenta que no se requiere más de un paso para completar cualquier operación. Un paso para ir a la

nevera a por una bebida, un paso para ir al baño maría por una sopa, un giro para recoger un bocadillo del cocinero... todas las operaciones y acciones deben realizarse a un brazo de distancia. Cuantos menos pasos, más rápida es la acción. Los 10 segundos que se ahorran en una tarea permiten realizar, no dos tareas por minuto, sino tres - en consecuencia, la eficiencia aumenta en un 50%.

Sincronizar la cocina y los camareros

Lo ideal es que el personal del comedor informe rápidamente a la cocina sobre los nuevos pedidos, la cocina los emita rápidamente y los camareros los recojan rápidamente. Ningún retraso por falta de sincronización. De esta manera, la cocina no se quedará sin platos debido a la recogida intempestiva de los camareros, mientras que la mesa de pedidos no estará vacía porque la cocina se retrase.

Esto hace que la sincronización entre la cocina y el comedor sea perfecta, y es exactamente lo que hay que conseguir.

CONTRATACION DEL PERSONAL Y ESTRATEGIAS DE FORMACION

Personas

Debe tratar a los futuros empleados como una herramienta de *marketing*. No se le ocurran excusas para los problemas de personal: que nadie quiere trabajar, que quieren más dinero del que usted puede pagar o que no hay un grupo de trabajadores lo suficientemente grande para elegir.

Todas las empresas se enfrentan a problemas de contratación de personas dispuestas a trabajar duro. Preste más atención a este elemento que a la búsqueda de sillas caras, ¡y tendrá éxito!

¿Cuántos empleados realmente necesita?

Una de las cuestiones claves y eternas en nuestro sector es el personal. El personal escasea constantemente. Uno pone en marcha un negocio, pero no cuenta con manos extra. Al principio, suele ser difícil atraer a la gente con algo que no sea una motivación monetaria si todavía no se ha hecho de un nombre. Y cuando contrata a sus primeros empleados, piensa

que serán tan conscientes como usted. Les habla de su misión y de sus objetivos y lo escuchan; pero luego su rendimiento no está a la altura y se lamentan de lo duro que es para ellos, no pueden afrontarlo.

En general, nadie, salvo el propietario del establecimiento, se preocupa tanto por el negocio. Merece la pena comprender y aceptar este hecho. Muchas veces los propietarios se sienten indignados, ocupados trabajando de la mañana a la noche y queriendo ver la misma dedicación en sus empleados. Pero esa no es la realidad. Y por eso todos están en sus respectivos puestos: usted es el propietario y sus empleados son empleados. Cada uno tiene su propio nivel de ambición, sus propios horizontes, sus propias prioridades. No intente cambiar a la gente.

Pero uno de los puntos clave es entender y evaluar sus propios procesos tecnológicos y la eficiencia del trabajo. La práctica demuestra que cuando seguía por las opiniones de su personal de línea sobre el número de personas necesarias para garantizar el buen funcionamiento, tendrá un exceso de personal. Cuántas veces me he enfrentado a una situación de este tipo: cinco personas trabajando a la vez, y les parece que están trabajando mucho; insisten en que un sexto y un séptimo sean personal para ayudar. Ahora trabajan siete personas, pero una vez más, no dan abasto. Y la explicación a esto, muy probablemente, radica en la mala organización, cuando cada uno se dedica a su propio trabajo y no hay actividades diarias claras, preparación previa para las horas pico de trabajo, or-

ganización del trabajo en horas tranquilas, etc. Esto hace que el empleado tenga la sensación de estar siempre sobrecargado de trabajo y haciendo todo por los demás. Al mismo tiempo, sólo usted puede planificar sistemas de trabajo eficaces para sus empleados.

¿Educar desde cero o contratar profesionales?

Cuando viene de otro campo y trata de averiguar cómo funciona este nuevo campo, puede resultarle difícil evaluar las cualidades profesionales de sus empleados. Puede parecer que está contratando a buenos empleados y empieza a confiar en ellos, centrándose totalmente en la persona y no en sus funciones. Además, una persona puede tener desventajas evidentes, por ejemplo, ser grosera con el resto del personal, pero si ejecuta una tarea crítica para usted, entonces estará dispuesto a ignorarla.

Aquellos a los que idolatramos al principio, los superamos rápidamente. Por lo tanto, creo que es más beneficioso contratar a buenos profesionales, aunque no sean los más baratos del mercado, pero que puedan ayudarlo a alcanzar rápidamente el éxito. E incluso pagando sueldos más altos, ahorrará dinero porque muchas cosas le llevarán menos tiempo. Y, por supuesto, es una tontería contratar a esos profesionales sólo para micro gestionarlos: es un despilfarro sin sentido de sus recursos. Necesita especialistas que le

indiquen cómo hacer las cosas correctamente. El empresario no tiene por qué saberlo todo, sino entender cómo funcionan los puntos clave. Cualquier especialista siempre sabe más que el propietario en su propio y estrecho campo. El administrativo entiende cómo trabajar con el equipo para alcanzar los objetivos y crecer, el especialista en recursos humanos comprende los matices del trabajo de oficina, el contador conoce las sutilezas de los cálculos, la contabilidad, el inventario, etc. El propietario sólo se distingue de todos los especialistas de perfil estrecho por su visión estratégica y su comprensión acerca de a dónde quiere llegar.

Los profesionales cuestan dinero porque saben que son profesionales y tienen ambiciones. Este es un hecho importante que hay que entender. Por supuesto, sólo debe contratar a profesionales basándose en recomendaciones en las que confíe. Un profesional sólo puede distinguirse de un charlatán por las recomendaciones, la importancia de la experiencia del candidato y sus méritos en su anterior puesto, serán comprobados por sus referencias. Los impostores también se presentan, pero hay que aprender a desenmascararlos. Determine el periodo durante el cual evaluará el rendimiento del empleado. Cuanto más alto sea el puesto, más largo debe ser este periodo. El personal de línea puede ser evaluado en un par de semanas, incluso durante la etapa de formación, los directivos en un mes, el director general puede mostrar su eficacia durante todo el año. En general, hay que

encontrar un equilibrio entre no perder el tiempo con un empleado que no va a funcionar y permitir que se produzcan los cambios necesarios. Las cosas buenas llegan a los que esperan. Pero también hay que saber lo que cuesta esperar.

Mientras trabajaba en un reciente proyecto de panadería, al principio no teníamos mucho dinero, por lo que no podíamos pagar grandes sueldos; contratamos personas a bajo precio, creyendo que se les podía formar y moldear como necesitábamos. Resultó ser una utopía: yo, personalmente, dedicaba mucho tiempo a las conversaciones sentimentales, a la motivación y a las explicaciones. Pero si una persona no es capaz de algo, es que simplemente no es capaz. Si la persona es allegada a usted, es más lógico es encontrarle un lugar cómodo en la empresa y un trabajo en el que pueda llegar a destacarse, que intentar atribuirle cualidades que no posee, con la ilusión de poder hacer de esa persona una estrella. Todo esto es muy parecido a un matrimonio, como cuando un miembro de la pareja piensa que va a cambiar al otro para mejor. No funciona así. Sólo tiene que reconocerlo y aceptarlo. Y también tienes que prestar atención a las señales.

Por señales, me refiero a detalles que pueden no estar directamente relacionados con el trabajo actual. Por ejemplo, una persona cuyo trabajo implica precisión llega tarde a una entrevista. Todos los trabajos requieren desafío y ambición. Cómo habla una persona, cómo se comporta, etc., todo esto importa. Hay una prueba interesante que puede probar: deje

un papel en el suelo de la sala de entrevistas y observe la reacción del candidato: una persona centrada en la limpieza y el servicio no puede evitar recogerlo. Saque sus propias conclusiones.

Es muy difícil que personas procedentes de grandes empresas, especialmente en puestos directivos, se establezcan en una pequeña empresa. En primer lugar, las grandes empresas suelen tener un empleado para cada función menor, y los directivos no están acostumbrados a hacer las cosas con sus propias manos. En segundo lugar, hay personas que viven dentro de las normas establecidas, y personas que crean estas normas. Los que están acostumbrados a vivir dentro del sistema y a no participar en su formación difícilmente podrán recrearlo. En general, algunos pueden crear, otros sólo pueden apoyar. Y estos son empleados completamente diferentes.

En busca del personal perfecto

Todo el mundo busca el cajero perfecto, el chef perfecto, el gerente perfecto, etc. Esto puede continuar indefinidamente, constantemente parece que existe en algún lugar del mundo y tenemos que encontrarlo. La pregunta más frecuente: ¿dónde y cómo se encuentran los empleados estrella?

Los requisitos que se exigen a los empleados aumentan al mismo tiempo que nuestra competencia. En consecuencia, alguien que parecía ser un genio al principio puede resultar completamente mediocre con

el tiempo. Esto sucedió con un experto en tecnología de una gran empresa de redes, al que considerábamos muy inteligente y competente. Se comportaba como una estrella, hablaba con seguridad, pero con el tiempo quedó claro que esa actitud simplemente nos encandilaba a nosotros, quienes no teníamos gran conocimiento sobre los matices del trabajo tecnológico.

Pero a veces se encuentra al empleado perfecto: digamos que contrata a Jeff y de inmediato todo empieza a funcionar a la perfección. Pero sólo puede trabajar tantas horas al día y no hay forma de encontrar un segundo Jeff. Aparte del propietario del negocio, a nadie le importa la rentabilidad, y si se puede elegir trabajar o no, la mayoría elegirá no trabajar. Hay un porcentaje excepcionalmente pequeño de personas con niveles extremadamente altos de responsabilidad y compromiso personal que crean orden en negocios no estandarizados y caóticos. Y surge esa falsa sensación de que todo funciona. Esas personas "que lo necesitan" son la excepción y no la regla. Y habiendo conocido a una persona así una vez, empezamos a buscar su copia, para que en su ausencia todo funcione bien.

En general, buscamos y parece que encontramos a las personas adecuadas, pero incluso los empleados bien dotados empiezan a molestarnos con el paso del tiempo: dejan de encender su cerebro, empiezan a desviar la responsabilidad y evitan tomar decisiones. Es la clásica historia del empleado devorado por el propio sistema.

PERMÍTAME CONTAR UN PEQUEÑO SECRETO: LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS, INCLUSO LAS QUE LLEGAN A PUESTOS DE NIVEL MEDIO Y A VECES DE ALTO NIVEL, SUELEN SER INCAPACES DE CAMBIAR EL RUMBO Y ENCAJAR EN EL MODELO EXISTENTE. SI USTED PERMITE QUE LA RESPONSABILIDAD SE DESPLAZE, SE DESPLAZARÁ; SI USTED PIENSA POR LOS EMPLEADOS, ÉSTOS NUNCA LO HARÁN POR SÍ MISMOS.

A propósito de esto, mi pregunta favorita para un empleado que viene a verme con un problema es: "¿Qué piensas tú al respecto?". Pero si el líder cree que no se puede tomar ni una sola decisión sin él, entonces sólo tendrá ejecutores de su voluntad remunerados en exceso y sin sentido. Está furioso porque no tiene suficiente tiempo, cree que está rodeado de idiotas y que sólo él es inteligente, pero está recibiendo exactamente lo que se merece.

¿Ha sido tomado como rehén?

En general, cuando se está dentro de la estructura operativa y cuando se está empezando, es muy fácil que el propio personal lo tome como rehén. Primero, no tiene suficiente personal, luego tiene el mínimo necesario, entonces el cajero se va, y ahora usted mismo trabaja en el local y no tiene tiempo para buscar un reemplazante. La debilidad aparece, y detrás de ella está la sensación de que los que ahora están con usted prácticamente le están haciendo un favor al trabajar para usted. Paga de forma justa y sus condicio-

nes son humanas, pero tiene una sensación de incertidumbre sobre el futuro. En algún momento, sus empleados lo sentirán. Por lo general, al principio, cuando acaba de lanzar un proyecto, todavía no estás preparado mentalmente para la rotación de empleados.

Entonces, algunos empleados ya empiezan a disgustarle, pero no puede despedirlos, porque entonces ¿quién hará el trabajo? La única respuesta que se le ocurre es "usted". No tienes a nadie que los sustituya, no hay cola de aspirantes, recuerda lo difícil que fue el proceso, y ahora empieza a "tolerar" a estos empleados. Le parece que podrá reeducarlos, que tomarán el camino correcto y al final, estará bien. Pero, por desgracia, la situación sólo puede empeorar aún más. Créame, no mejorará.

Y otro hecho triste: un nuevo empleado, por lo demás competente, que llega a un entorno tan caótico, empezará a comportarse como todos los demás al cabo de un tiempo. Porque ese comportamiento es aceptado aquí. Recuerde: cualquier persona, si puede trabajar más o menos, trabajará menos. Y si tiene la oportunidad de eludir la responsabilidad, la aprovechará.

En mi opinión, es categóricamente incorrecto castigar inmediatamente una acción incorrecta. En primer lugar, hay que asegurarse de que el empleado tenía toda la información necesaria y se le explicó cómo realizar el trabajo correctamente. Y entonces empiezan a aplicarse las siguientes reglas: una vez - un error, dos veces - una coincidencia, tres veces - un

sistema. Siempre doy a una persona la oportunidad de equivocarse; es normal que una persona no entienda del todo su función. Cometer dos veces la misma acción errónea parece extraño, y su luz roja debería encenderse: la persona recibe una advertencia. Pero cometer la misma acción incorrecta por tercera vez, si está absolutamente seguro de que se le explicó todo al empleado, significa que o bien no quiere hacerlo de otra manera, es decir, está sabotando deliberadamente su trabajo, o su competencia profesional no es suficiente para realizar el trabajo correctamente.

En cualquier caso, una persona que ha cometido tres veces la misma acción incorrecta debe ser apartada del sistema, ya que de lo contrario la situación empeorará y se volverá menos controlable: empezará a creer que es insustituible y que no le pasará nada, y que el empleador es claramente más débil que él. Un empleado así impondrá sus condiciones y amenazará con renunciar, y usted se dará cuenta de que esto sería su peor pesadilla. Es muy probable que el empleado simplemente deje de prestar atención a lo que se le dice. Por lo tanto, usted dejará de ser una autoridad y se convertirá en su rehén.

En una situación así, sólo hay una solución: por mucho que le cueste en el momento, tiene que amputar. No reeducar, no mejorar, no dar un vigésimo quinto aviso. Eliminar. De lo contrario, al cabo de un tiempo, tendrá que cambiar a todo el equipo. En ausencia de respeto y autoridad, una actitud extremadamente tolerante con los empleados les hará sentir

que es amigo del equipo, y a sus espaldas lo considerarán un tonto al que se puede burlar de un millón de maneras.

Hay otra simple verdad: la gente se acostumbra muy rápidamente a las cosas buenas y las da por sentadas: si le parece que su actitud excepcionalmente buena será recíproca, se equivoca. En la mayoría de los casos, esto se percibe como una debilidad. Intente empezar a apretar las tuercas, y verá cómo la gente empieza a reclamar su actitud anterior. Con el aumento de la severidad y la disciplina, algunos empezarán a caer. Déjelos ir. Es imposible explicarles que éste es un trato normal en el lugar de trabajo. Los empleados sólo se darán cuenta de ello cuando se encuentren en otra empresa.

En realidad, aquí surge un aspecto bastante importante que hay que tratar en algún momento. Tiene personas con las que no está contento, pero sigue haciendo la mayor parte del trabajo, y a veces su trabajo, no puede salir de este círculo vicioso. Para despedir a una persona, hay que sustituirla por otra, y no hay nadie que la sustituya, así que no la va a despedir. La cantidad de trabajo no hace más que aumentar, y si es un líder activo, entonces todo el mundo intenta transferirle la mayor cantidad de responsabilidad posible.

Aquí es donde tiene que empezar a sobrevolar el sistema operativo para ver los problemas, realizar operaciones más globales -desarrollo, formalización y planificación- para que el sistema operativo no de-

penda totalmente de usted. Hay que empezar a delegar. Esto es muy difícil para los propietarios de pequeñas empresas, tratan de hacerlo todo ellos mismos, se apresuran a resolver cualquier problema y realizan difíciles hazañas cada día. Pero recuerde: en algún momento, todo esto llegará a un punto crítico y si sus operaciones se basan únicamente en el entusiasmo y el empuje de los empleados, significará el fin de su restaurante.

Por lo tanto, hay que regular el sistema, aislar las funciones individuales y contratar a los empleados adecuados. Nosotros pusimos en práctica esta regla de trabajo desde el principio: para no producir empleados innecesarios en la oficina central, lo hacíamos todo nosotros mismos, un equipo de cuatro personas. Y la decisión fue la siguiente: en cuanto el volumen de trabajo en un área determinada comenzaba a desbordarse, teníamos que contratar a una persona para que se encargara de la misma.

El inconveniente de un error

Hay algunas cosas clave que deben hacerse para conseguir el empleado perfecto. La primera es la repetición constante. Me llevo tiempo comprender esto; al principio, intenté apelar a mi conciencia, explicar, motivar con palabras. Pero la gente me escuchaba y luego hacía lo que le convenía. Si quiere obtener algún tipo de resultado garantizado, por ejemplo, diciendo "Hola y bienvenido" a todos los clientes que llegan, debe repetirlo un número infinito de veces

para que la acción quede fijada a nivel reflexivo. El gerente comienza a saludar a cada cliente y exige lo mismo a los cocineros y cajeros. Lo hace todos los días durante varias semanas, y poco a poco los empleados comienzan a saludar ellos mismos a los clientes que llegan. Y entonces esta historia se autorregula: aparece un nuevo empleado, que quizás no iba a saludar, pero cuando todos los demás lo hacen, él, para no ser una oveja negra, realiza las mismas acciones. De a poco a poco va formando un reflejo. Luego se une un empleado más, otro, un tercero... En algún momento, su equipo puede estar completamente transformado, pero todos los empleados ya saludarán a los comensales automáticamente, porque está arraigado.

Debe haber una manera fija de hacer las cosas. En este caso, la palabra "manera" para mí puede tener un significado tanto negativo como positivo. Es negativo cuando las acciones se llevan a cabo sin tener en cuenta el deseo; los empleados no piensan en lo que hacen, así es como debe ser y así es la costumbre, esa es su respuesta. Por lo tanto, sus acciones pueden ser destructivas y perjudiciales. Esto puede referirse a los sueldos tomados de la caja registradora, al uso de productos comunes para el almuerzo, a las amortizaciones... lo que sea. Incluso algo aparentemente inofensivo puede causarle un daño económico o de imagen. Sin embargo, usted es libre de formar una estructura que funcione en su beneficio y en el de sus empleados, que, sin dudarlo, realizarán exactamente las acciones que usted quiera de ellos. Los estándares

ejecutados en el lugar son una forma positiva de hacer las cosas.

Y el segundo punto clave que ayuda a alcanzar la idealidad de los empleados es la creación de un sistema en el que es más inconveniente cometer errores que hacer lo correcto.

He aquí un ejemplo:

En uno de los restaurantes para los que fui consultora en algún momento, comenzaron a recibir muchas quejas y algunas reseñas en Google diciendo que había demasiado aceite en los fideos.

Tengo una norma: si veo más de dos quejas sobre el mismo tema en un periodo corto de tiempo, no me ocupo de las consecuencias, sino que intento identificar un error del sistema. En este caso, nuestra investigación demostró que los cocineros no cumplían la norma porque les resultaba incómodo. Al preparar la siguiente ración de fideos, echaban la carne o el relleno en el wok, vertían el aceite y, en el proceso de fritura, recogían el resto de los ingredientes: iban por los fideos y la base de verduras y luego volvían al wok. Por supuesto, el relleno que se dejaba sin remover, aunque fuera durante 10 segundos, empezaba a quemarse en la sartén; los cocineros resolvieron este problema añadiendo una gran cantidad de aceite. En este caso, era inútil apelar a la conciencia de cada cocinero y explicarle por qué esto era perjudicial: la tarea debía resolverse desde dos lados de optimización para los cocineros.

Por un lado, es necesario privar a los cocineros

de la posibilidad de verter más aceite del que exige la norma. Para ello, en las botellas de aceite aparecieron dosificadores para 15 mililitros exactos, que vertían el volumen en un par de segundos, pero se llenaban sólo después de unos segundos más. Este es el inconveniente mismo de cometer un error: ahora el cocinero tenía que esperar mucho más tiempo para verter más aceite. En consecuencia, su optimización personal al rellenar dejó de tener sentido. Por otro lado, era necesario formar un instinto para cumplir con la norma de cocina. Empezamos a reeducar a los cocineros para que no se salieran del wok. Durante varias semanas, el encargado estuvo atento a esto; trabajaba constantemente en la distribución y no permitía que los cocineros empezaran a cocinar hasta que tuvieran todos los ingredientes delante.

Motivación y sistema de autoajuste

Hay muchos libros sobre diferentes formas de motivar. Sobre la motivación material y no material, el movimiento humano a lo largo de la pirámide de necesidades, la actualización y la autorrealización. No tengo interés en repasar los conceptos fundamentales. En su lugar, intentaré traducir este tema en su forma más sencilla.

Por desgracia, para la mayoría del personal de cocina y de servicio, una motivación clave es puramente económica. Se puede influir en su conciencia todo lo que se quiera, apelar a los valores más eleva-

dos, pero una persona con una tarifa media de \$11 por hora piensa principalmente en el dinero, y sólo se le puede influir con bonificaciones económicas adicionales. Por supuesto, nadie ha anulado la cultura empresarial, "del mejor camarero o cocinero del mes", la lealtad a la empresa, etc. pero, en primer lugar, debe crear un microambiente cómodo, pero no desalentador, en el que su personal pueda vivir cómodamente. Entonces podrá crear un sistema que se autorregule.

Un sistema que se autorregula se basa en la motivación efectiva del personal, que trabajará sin ser forzado. Y en un sistema de control manual, esa fuerza tiene que aplicarse constantemente. Al fin y al cabo, suele ocurrir que, sin pensar en todos los matices, un empresario novato se precipita como una ardilla en una rueda de un punto a otro. Cuando llega, todo tiene buen aspecto, el personal le sonríe, todos los platos que prueba son muy sabrosos, se cumplen las normas de cocina. Pero en cuanto se va, empiezan a llegar las quejas de los clientes: el plato está crudo, demasiado salado, llega tarde o cualquier otra cosa. La empresaria vuelve a la carga, intenta apelar a la conciencia de sus empleados, transmitirles la idea de que no les paga ella, sino el comensal, y en general, su sueldo de mañana depende de lo satisfecho que esté el comensal hoy. Todos escuchan, comprenden, asienten, y parece que todo vuelve a funcionar bien durante un tiempo. Pero luego vuelven a fallar.

La razón de estos fallos puede ser un proceso tecnológico mal concebido y no formalizado, que deja

espacio a la creatividad del chef o del camarero. Esta creatividad de su personal conduce entonces a una calidad incontrolable, un producto diferente y un servicio personalizado.

Lo más importante en este caso es comprender los puntos débiles en los que es más probable que se produzcan fallos, y simplificar, fragmentar o cambiar el proceso para que los fallos sean aún más improbables. Por ejemplo, si se cocinan fideos y periódicamente se reciben quejas de que están demasiado cocidos (y la norma dice que hay que cocerlos durante 7 minutos), entonces es más fácil dotar al cocinero de pasta de un temporizador que suene a los 7 minutos. El automatismo debe estar incentivado por la tecnología: todos los elementos deben estar en sintonía, de tal manera que sea muy difícil cometer un error.

Y si no se tiene un sistema, y no hay puntos clave de control y tampoco la posibilidad de obtener reacciones sobre el funcionamiento de un punto, cada fallo se percibe como único, y no se pueden sistematizar, subir al nivel macro, mirar los errores desde arriba y llegar a soluciones generales que los minimicen.

LA TAREA PLANTEADA A NIVEL DE "HAZME UN PLAN DIARIO" ES ABSOLUTAMENTE IMPOSIBLE. DELE A SU PERSONAL LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA EJECUTAR EL PLAN

El objetivo de planificación del camarero es de un día. Hizo un plan - obtuvo una bonificación. En el siguiente nivel está el gerente, cuyo horizonte de pla-

nificación puede ser una semana. Su motivación ya depende de cuánto haya cumplido del plan semanal. Y al darse cuenta de que ha habido una disminución en ciertos días de la semana, el gerente puede forzar al equipo para recuperar el total semanal. La tarea planteada en el nivel "hazme un plan diario" es absolutamente imposible si no das al personal una herramienta con la que pueda aplicarla. Y hay dos herramientas: aumentar el ticket promedio a expensas de los platos adicionales, que deben estar en el menú y estar previstos en los algoritmos de venta, y trabajar con la venta de platos específicos para que esto sea un trabajo para un resultado. A la hora de comer, se pueden vender combos, fijando la tarea para el número total, y por la noche, por ejemplo, organizar un concurso de tickets. En general, es importante dar al personal una "caña de pescar" con la que generar los ingresos deseados.

Y, por cierto, una observación más: los clientes potenciales pueden no entender el producto o no tener en cuenta algo del menú. En este caso, miran de lejos y pasan de largo. Un cajero aburrido en un patio de comidas al que no se le ha enseñado a atraer activamente a los clientes perderá constantemente ingresos por ser pasivo. El simple proceso de pedidos sólo es apropiado cuando ya se tiene un concepto muy reconocible, una propuesta explosiva y un sistema en orden. Pero cualquier local de comida rápida poco conocido puede atraer a los clientes; esto se puede hacer con la ayuda de una promoción, o se puede enseñar a los cajeros a saludar simplemente a las personas que

están mirando el menú a un par de metros de distancia. La probabilidad de que esas personas se acerquen y continúen la comunicación aumenta considerablemente.

He aquí un ejemplo:

Experimenté al probar un nuevo concepto de sándwiches de pan *bao* chinos en un patio de comidas. Un producto desconocido, un formato incomprendible: una receta para un flujo bajo de clientes. Además, estábamos situados en una esquina poco iluminada, y si se acumulaba una pequeña cola delante de nuestros competidores que vendían falafel, perdíamos inmediatamente el flujo de clientes y nos volvíamos completamente invisibles. Era necesario utilizar un arma secreta que, por muy trillado que suene, es la cortesía y la atención. Yo misma veo a menudo a los cajeros aburridos ante la falta de clientes en los mercados o a los vendedores que se quedan de pie esperando a que uno se ponga en contacto con ellos. Si me quedara en silencio esperando a que me atiendan, según mis cálculos, sólo ganaríamos un 40% de nuestros ingresos totales.

Cuando la gente pasa de largo y se va, su dinero potencial desaparece de la caja registradora. Entonces, ¿qué hicimos? Sólo tres cosas.

En primer lugar, saludé en voz alta a las personas que caminaban incluso a distancia y no pensaban acercarse. Tras el saludo, tres de cada cuatro se acercaban a nuestro mostrador. A la gente le encanta la atención y el respeto. Después, expliqué claramente lo

que estábamos vendiendo según el algoritmo: "Panes *bao* tradicionales asiáticos al vapor con rellenos: ternera en salsa de pimienta, pollo en salsa de curry y cerdo en salsa agri dulce". En segundo lugar, aunque había muestras delante de nosotros, levanté las tapas de los recipientes gigantes de *bao*, mostrando los apetitosos y aromáticos rellenos. Para los indecisos, incluí humor y encanto: confiada en el producto, les garantizaba personalmente que lo encontrarían sabroso; dije que, si engañaba las expectativas, podían tirarme la comida sobrante, ni siquiera la esquivaría.

Esto acabó por derretir los corazones de las personas.

Y sí, incluso con sólo cuatro productos en el menú (tres panes *bao* y té de jengibre), sería una tontería renunciar a las ventas adicionales. Después de repetir el pedido del cliente, antes de nombrar la cantidad final, ofrecí nuestro té de jengibre "mágico", y el 80% de los comensales que no lo habían pensado inicialmente acabaron pidiéndolo.

CAPÍTULO 12

APERTURA DE UN NUEVO RESTAURANTE

Revisión exhaustiva del restaurante

Esta etapa es el penúltimo paso para abrir un restaurante. Es un momento de gran responsabilidad y emoción. Es donde inicia aquello que se ha creado desde cero y permite ver la imagen completa luego de encastrar diez mil piezas convirtiéndola en una sola. A continuación, es necesario asegurarse de que todo funcione a su máximo rendimiento.

Ponga en marcha todos los equipos a su máxima capacidad y verifique la electricidad. Abra todos los grifos y controle el suministro de agua y el sistema de plomería en busca de fugas. Examine la vajilla y revise el sistema de automatización. Como norma general, es preciso comprobar todos los rincones del restaurante para que todo funcione a la perfección. De inmediato, solucione cualquier problema que se presente y organice el restaurante para que funcione a pleno rendimiento de forma ininterrumpida.

Solicite a su personal que ordene y limpie todo el mobiliario, la vajilla y el equipo y comience a confeccionar un algoritmo para la atención de los comensales. Recomiendo una lista o diario donde cada em-

pleado apunte todo aquello que no haya encontrado. Redacten una lista de los artículos que faltan. Luego, el empleado que realizó el inventario debe verificar y preparar una lista final de compras. Se debe buscar nuevamente todo lo que no se encontró o desembalar lo que falta y comprar el resto.

El mismo procedimiento se lleva a cabo para la cocina. El personal de cocina ubica todo el equipo y hace una lista de los elementos que faltan. Acto seguido, inician los preparativos para la presentación de los platos y la totalidad del menú.

En un día concreto, pídale al personal de cocina que prepare todos los platos para que los camareros los prueben. De este modo, los camareros aprenden a servir cada plato y cuáles son los utensilios adecuados que deben entregarse a los comensales para este o aquel plato.

Tanto los cocineros como los camareros deben acostumbrarse a su nuevo trabajo y aprender a servir apropiadamente a los comensales. Esta etapa podría llevar de 3 a 4 días. Cuando se ha asegurado de que todo funciona y los camareros han aprendido de forma general su trabajo, entonces podrá realizar una apertura de prueba. En esta etapa se atiende a los comensales que por casualidad entran en el restaurante. No anuncie que ha abierto, y cuando los comensales ingresen, explíqueles que no ha abierto oficialmente aún y que está trabajando en modo de prueba. Por ello, ofrecerá un 50% de descuento en el menú durante 2 semanas y estará listo para servir sólo a aquellos

comensales que hayan entrado por su propia cuenta.

A lo largo de esas 2 semanas, todos los empleados se acostumbrarán a los demás y a su lugar de trabajo; solamente a partir de ese momento se podrá llevar a cabo la inauguración oficial del restaurante. De no realizar una apertura de prueba, se corre el riesgo de desprestigiarse durante la gran inauguración, dado que el servicio no se ha establecido y es posible que haya numerosas reseñas negativas y que los chefs cometan errores, lo que provocaría la pérdida de muchos futuros comensales. La carga de trabajo del restaurante debe efectuarse paulatinamente.

Le recomiendo que contrate el doble de empleados de los que en realidad necesita. El motivo es que algunos se irán por su cuenta y otros tendrán que ser despedidos. Como resultado, quedará sólo la mitad de los empleados que formarán el verdadero plantel de personal para su restaurante.

Lista de verificación del restaurante

Le aconsejo elaborar un documento preciso, una lista de verificación, bajo el cual funcionará su restaurante. Es conveniente redactarlo antes de la inauguración y así poder revisarlo antes de abrir su nuevo restaurante.

Lista de verificación del restaurante:

- ¿El cartel de “abierto” funciona?
- ¿Los carteles de “abierto” están encendidos desde la hora de la puesta del sol?

- ¿Se encuentra limpia la entrada (paredes, ventanas, alfombra, dispensadores)?, ¿se han regado las flores, el patio está ordenado?
- ¿El aire acondicionado funciona correctamente? ¿Hacia dónde apunta? ¿La sala tiene una temperatura agradable?
- La iluminación del restaurante, ¿es agradable?
- ¿La música dificulta la comunicación?
- ¿El mobiliario está limpio?
- ¿Ya están preparados el salero, el pimentero, los palillos, así como las servilletas y en la cantidad necesaria?
- ¿Están limpios los baños y tienen suficiente jabón, papel higiénico y toallas? La plomería, ¿funciona correctamente?
- ¿Están limpios los televisores?
- ¿El wifi funciona como debería?

La gran inauguración del restaurante

En cuanto haya superado con éxito la fase de apertura de prueba, es hora de organizar una inauguración oficial. Mi propuesta es celebrar una fiesta con motivo de la inauguración, pero no cometa el error que cometen muchos dueños de restaurantes. Cuando abren un restaurante, suelen invitar a famosos y a sus amigos y preparan una gran fiesta para ellos mismos. Entonces todos acuden, se divierten y se van, y ninguno de los comensales a la inauguración regresa a

visitar el restaurante. Así, se reduce el presupuesto destinado a conseguir comensales asiduos. En mi opinión, se trata de un enfoque poco acertado y no ayuda en nada a la promoción del restaurante.

Permítame indicarle cómo organizar una inauguración exitosa con un presupuesto mínimo con el que podrá entusiasmar a toda la ciudad y recopilar abundante contenido para seguir publicitando el restaurante y conseguir clientes fieles.

Para el evento, es necesario hallar anfitriones y artistas, tal vez bailarines, magos u otros animadores, siempre en función de su concepto. Consiga un buen anfitrión y comprométase a seguir trabajando con él o ella de forma regular, por esta razón, solicítele que lleve a cabo su inauguración de manera gratuita o por una tarifa mínima. Luego, usted puede ofrecer los servicios de estos anfitriones cuando sea el anfitrión de eventos corporativos y bodas. Lo mismo ocurre con los artistas, los magos y los bailarines. Incluso fotógrafos y filmadores. Por otro lado, ofrézcales un descuento en el restaurante y una colaboración permanente. Todos los acuerdos tienen que ser rigurosamente confidenciales para no perjudicar la reputación de los artistas.

En este punto necesitará bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Debe comunicarse con sus proveedores para que le suministren bebidas promocionales gratuitas. Las compañías vinícolas ofrecen vino y champán. Las compañías de bebidas alcohólicas aportan whisky, vodka, tequila, etc. Lo mismo ocurre con

los refrescos.

Así que ya ha conseguido a los animadores y las bebidas para sus comensales, pero ahora necesita alimentos. Llame a las tiendas de comestibles de la zona y pregúnteles si quieren participar en la inauguración del restaurante, además de ofrecerles una invitación a la fiesta.

En este punto ya hemos organizado las mesas, disponemos de comida y bebida, hemos llamado a artistas y un DJ. ¿Qué más necesitamos? Consigamos modelos fotográficos para crear un ambiente. Busquemos un promotor de clubes locales e invitemos a las chicas a pasar el rato gratis en nuestra fiesta VIP.

Dado que organizamos una fiesta vip, compensemos todos los gastos e invitemos a los propietarios de los comercios locales, concesionarios de automóviles y a cualquier otra persona interesada en promocionar su negocio y en colaborar. Entre los comensales también deberían contarse *influencers* de las redes sociales y blogueros de la zona.

Aquí tiene una sala colmada de sus clientes potenciales y personas que hablarán de usted y continuarán yendo a su restaurante. Después podrá utilizar las fotos y los videos en publicidades futuras y así poner en marcha el “boca a boca” que servirá para conseguir comensales asiduos a su restaurante.

Al abrir un restaurante, comienza su nueva vida. A partir de ese día, usted empezará a conocer a gente nueva desde todos los ángulos.

Ahora hablemos de *marketing* y nuevas ten-

Adina Brunetti

dencias para su restaurante.

PARTE 2

**MARKETING PARA
RESTAURANTES**

En un contexto donde la competencia se intensifica constantemente, ya no es suficiente el ofrecer un buen producto o un excelente servicio. También es preciso incluir estos componentes en un "paquete" conceptual atrayente y presentarlos elegantemente al comensal potencial, que así estará preparado para disfrutar de su contenido.

Nos guste o no, cualquiera que ponga en marcha un establecimiento gastronómico en la actualidad, tendrá que hacer su tarea sobre *marketing* de forma constante. De lo contrario, su concepto será aplastado sin piedad por los rivales más poderosos y sofisticados del mercado.

Las definiciones de *marketing* son numerosas. Yo me inclino por la idea de que el *marketing* es el proceso de convertir la información en clientes potenciales, que son quienes han respondido a las comunicaciones de *marketing*. Por otra parte, la reputación puede construirse sobre cualquier nivel: marca, compañía, personalidad o producto. Lo que es realmente importante es el resultado final: los clientes potenciales.

INTERÉS - CURIOSIDAD - CONFIANZA - ACCIÓN

En la actualidad, el éxito no se logra solo asignando recursos financieros al *marketing*, confiando en que en el futuro se convierta en ganancias por sí solos. El punto es que cada centavo destinado al *mar-*

marketing debe ser invertido con un objetivo muy concreto, acompañado de cálculos basados en investigaciones analíticas.

Una clara comprensión de los beneficios del *marketing* y la publicidad, parte de saber que una investigación eficaz puede disminuir de forma significativa los riesgos inherentes a la administración de un restaurante. La publicidad únicamente funcionará a favor de los resultados si se aprende a analizar su impacto y a establecer los objetivos correctos. No se trata de rezar a los dioses del *marketing*, sino de utilizar el conocimiento y la investigación como herramienta para alcanzar el éxito en el *marketing* para restaurantes.

Mi libro no pretende ofrecer un análisis exhaustivo de las actividades de *marketing*. He optado por no repetir una y otra vez todo lo que ya se estableció en los libros clásicos sobre este tema y en las publicaciones especializadas en los problemas de la gestión de restaurantes. En cambio, he tratado de resumir la experiencia más significativa y esencial del trabajo práctico de *marketing* relativo a los restaurantes, según mi punto de vista.

CAPÍTULO 13

ELABORACIÓN DE UN CONCEPTO DE MARKETING

Objetivos de *marketing*

Establecer objetivos de *marketing* puede referirse a un producto, un servicio o un consumidor. Los objetivos suelen formularse en términos de ventas, bien sea en especie o en valor, indicando los cambios cuantitativos.

En el caso de los restaurantes, nos estaríamos refiriendo a número de comensales, volumen de ventas de ciertos platos y bebidas, e ingresos. Cuando se definan los objetivos de *marketing* del restaurante, esto deberían ser:

1. Constantes, tomando en cuenta los factores de tiempo y espacio territorial.
2. Concretos y orientados a la solución de un problema.
3. Factibles en la práctica, dadas las capacidades del restaurante.
4. Cuantificables.
5. Consecuentes con la estrategia general

de la compañía.

Se pueden trazar objetivos de *marketing* para diferentes intervalos de tiempo. Por ejemplo, los objetivos a corto plazo son aquellos relacionados con la promoción estacional de la venta de determinados alimentos y bebidas. Los objetivos a largo plazo son, entre otros, los relativos a la cuota de mercado para aumentar la asistencia diaria promedio del establecimiento.

Es importante señalar que establecer un objetivo en términos cuantitativos ha de incluir también aspectos cualitativos que muestren el mecanismo para alcanzarlo. De este modo, examinamos los medios para llegar a nuestro fin. Por ejemplo, si nuestro objetivo es el incremento de los ingresos en un X por ciento, es necesario comprender cómo se logrará este objetivo: tal vez un aumento en el importe del gasto promedio o de la frecuencia de visita de los comensales. En este caso, hay que desglosar cualquier objetivo importante, dividiéndolo en pasos más pequeños construyendo un "árbol" de objetivos.

Ejemplo de árbol de objetivos de *marketing*:

Aumento de los ingresos en un X por ciento	Aumento de un X por ciento en el importe de gasto promedio	Aumento de la proporción de platos calientes en la estructura de pedidos
--	--	--

Objetivos de comunicación

Atraer a los clientes es un objetivo fundamental en las comunicaciones de *marketing* del restaurante. Es algo indiscutible. Ahora bien, para conseguir el resultado final -la presencia de un comensal en una cafetería, un restaurante o un bar- debe dar pasos intermedios coherentes para alcanzar sus objetivos de comunicación.

En la primera etapa, debemos resolver el problema de dar a conocer nuestro restaurante entre los consumidores objetivo. Resulta difícil que se presenten los comensales si nadie sabe de nuestra existencia. El siguiente objetivo es crear la actitud "correcta" que se ajuste a nuestro proyecto, marca y concepto. La actitud "correcta" quedará reflejada en la percepción que el consumidor tenga de nuestra identidad de marca. Tras haber alcanzado la notoriedad pretendida y formado una imagen atractiva para nuestro público objetivo, podremos continuar con la fase final de comunicación: estimular la demanda de nuestros servicios. En esta fase de publicidad y comunicación con nuestros clientes objetivos, necesitamos alentarlos a visitar nuestro establecimiento.

Esta secuencia de comunicación se ilustra con el Modelo 3A:

CONOCIMIENTO

ACTITUD

ACCIÓN

La elección correcta del alcance del objetivo es lo que nos permitirá utilizar las herramientas de comunicación de marketing más eficientes para hacer llegar nuestro mensaje. Imaginemos que promovimos un restaurante situado en un parque. No será necesario que toda la población del condado conozca nuestro restaurante. Bastará con que alcancemos un elevado nivel de notoriedad entre quienes puedan visitar físicamente nuestro restaurante de forma frecuente en el futuro. Distinto es el caso de una cadena de restaurantes distribuidos por toda la ciudad. En ese caso, nuestro objetivo es informar a todos los consumidores objetivos que viven en la ciudad. Durante el proceso de desarrollo de la cadena, un alto nivel de conciencia de marca permitirá promover nuevos restaurantes y servicios.

Cuando hayamos resuelto con éxito el problema en cuanto al darnos a conocer y la creación de la imagen de marca que queremos en la mente de los consumidores, bastará con dar un ligero empujoncito a nuestros clientes objetivos para que visiten el restaurante. Para facilitar este proceso, podemos dirigirnos a los comensales potenciales con campañas a corto plazo, cuyo formato pueden ser muy diferentes. Pero es preciso que se ajusten a la imagen de marca de nuestro restaurante.

QUERER ABARCAR TODO EN UN SOLO ANUNCIO ES UNO DE LOS ERRORES MÁS FRECUENTES EN EL DISEÑO DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS. EL RESULTADO ES UN EMBROLLO QUE SU CONSUMIDOR NO COMPRENDERÁ. ESTO SE PUEDE EVITAR SI SE APEGA A LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN, RESPETA EL LENGUAJE ÚNICO DE LA MARCA Y SIGUE LA REGLA MÁS IMPORTANTE: "UNA CAMPAÑA, UN MENSAJE".

Investigación de mercado y consumidores: métodos para obtener y utilizar la información de marketing

Plantéese la posibilidad de pasar un día con los ojos vendados. A lo largo de la jornada, no cabe duda de que tendrá algunos golpes y magulladuras. Le dolerá. Reflexione sobre cuánto más seguro es poder ver y ser consciente del mundo que nos rodea, llegando a conclusiones razonables basadas en la información recibida.

Cada restaurante, cafetería o bar funciona en un determinado entorno de oportunidad. ¿Cuál es su especialidad, qué opciones ofrece a los propietarios y qué amenazas presenta? Estas preguntas son respondidas por un estudio de mercado y consumidores.

Los expertos diferencian dos métodos para obtener información: el cuantitativo y el cualitativo.

La investigación cuantitativa revela las cifras que se necesitan para responder a la pregunta: ¿cuánto? En el futuro, podremos utilizarlas para calcular, entre otras cosas, la capacidad del mercado, el núme-

ro de comensales, la distribución de la afluencia de comensales durante el día y la composición del consumidor.

La investigación cualitativa, por su parte, permite comprender las relaciones causales del comportamiento de los consumidores: por qué los visitantes se comportan como lo hacen. Gracias a este tipo de investigación, se puede averiguar cómo perciben los comensales determinadas marcas de restaurantes, qué factores influyen más en el consumo de diversos servicios, qué oportunidades existen en el mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Lamentablemente, los propietarios de negocios suelen desconfiar de los resultados de la investigación. Muchos dueños de restaurantes piensan que los fondos gastados en estudios de mercado son dinero desperdiciado. Para despejar estas dudas, todo proyecto de investigación tiene que perseguir un objetivo muy específico, respondiendo a las preguntas adecuadas. En este caso, invertir en investigación puede reducir los riesgos que implican los cambios que el propietario planea realizar, y evitar las consecuencias negativas más probables derivadas de la toma de ciertas decisiones administrativas. Al invertir relativamente poco dinero y esfuerzo en una investigación, los dueños de restaurantes se aseguran contra el gasto desmedido, recibiendo confirmación o rechazo de aquellas ideas, pensamientos, hipótesis y planes que iban a ejecutar.

Procuremos comprender más detalladamente

qué tipo de investigación pueden realizar con éxito los dueños de restaurantes y cuáles son sus beneficios.

Investigación cuantitativa

El método más común de investigación cuantitativa son las encuestas. Se pueden llevar a cabo de varias maneras: por teléfono, a través de su página web y en el propio restaurante. Como regla general, la metodología implica la participación del entrevistador, pero en algunos casos el encuestado puede responder a las preguntas de forma independiente. En gran medida, el éxito de la encuesta depende de su elaboración. Este aspecto tiene especial importancia cuando los encuestados completan el cuestionario por su cuenta.

Cuando se elaboran los cuestionarios, hay que tener en cuenta las siguientes reglas:

1. Hacer preguntas simples y sin ambigüedades, sin doble sentido ni interpretaciones alternas.
2. Evitar utilizar verbos precedidos de "no".
3. Evitar los términos y conceptos complejos.
4. Garantizar que el cuestionario pueda completarse en 15 minutos.

La naturaleza de la información que un dueño de restaurante puede obtener de las encuestas es muy

variada. Por ejemplo, puede tratarse de información sobre el porcentaje de comensales que están satisfechos con uno u otro parámetro de las actividades del restaurante: la calidad de la comida y las bebidas, el precio, el servicio, el ambiente. Otros datos no menos valiosos son los relativos al comportamiento concreto de los consumidores: frecuencia, pautas de visita, estructura de los pedidos, etc. Por medio de encuestas, resulta fácil identificar qué otros restaurantes (principalmente de la competencia directa) visitan sus comensales, su nivel de conocimiento de su marca y de otros competidores en el ámbito gastronómico, y cómo se enteran de la existencia de nuevos restaurantes.

Una modalidad muy popular de investigación cuantitativa es el seguimiento de los precios y las ofertas de la competencia, también conocido como auditoría de venta minorista. Esta información es muy importante a la hora de determinar los precios y elaborar los menús.

Una auditoría de venta minorista se realiza mediante la recopilación de datos sobre la oferta de los restaurantes competidores en los puntos de venta. Lo habitual es que se seleccionen algunos competidores particularmente significativos con un posicionamiento de precios inferior, comparable y superior para su seguimiento. Así, el propietario del restaurante se hace una idea de la estructura de la oferta de mercado en el segmento operativo de su estableci-

miento. Puede mantenerse actualizado sobre los cambios en la política alimentaria y de precios de otros competidores del mercado, permitiéndole tomar decisiones relacionadas con las actividades de su restaurante en función de la realidad del mercado.

Por lo general, estos estudios se realizan de forma continua y cíclica, de temporada en temporada. De este modo, disponemos de datos sobre los precios de la competencia y su posición en el mercado. La información recibida la comparamos con nuestros propios datos y sacamos conclusiones sobre la necesidad y la viabilidad que supone cualquier cambio en nuestras actividades, ya sea en materia de precios o de desarrollo de productos.

Esta clase de investigación cobra especial relevancia cuando se lanzan nuevos proyectos o se entra en otros mercados geográficos. De todos modos, aún durante el funcionamiento normal, esta información es imprescindible para tomar decisiones competentes y en el momento oportuno.

"Invitado secreto"

El método de investigación de marketing más utilizado en los restaurantes es el del "invitado secreto". El propósito es obtener información objetiva sobre las interacciones de los empleados con los comensales. Todo establecimiento funciona de acuerdo con ciertas reglas, que con el tiempo se formalizan y se convierten en un sistema de normas. Digamos que ese

sistema ya existe, pero, ¿funciona en la práctica? El comensal secreto pretende descubrirlo. La mecánica del método es sencilla: expertos con formación especializada visitan el restaurante y observan al personal en su trabajo. Se estructuran las visitas en torno a escenarios muy concretos desarrollados para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. A continuación, algunos ejemplos de aspectos concretos que se estudian:

- Servicio de atención al cliente
- Comunicación con los comensales
- Calidad de la comida y las bebidas
- Limpieza y orden

La lista de verificación final dependerá de los objetivos del proyecto. Puede ser un análisis exhaustivo que abarque todo el espectro de interacciones entre el personal y los comensales. Por lo general, aprender sobre el proceso del servicio incluye el seguimiento de las características técnicas del mismo, como las tarifas y los métodos de servicio. En este caso, el comensal secreto verifica cómo se realiza el saludo, la recepción y la tramitación de un pedido, y en qué secuencia se sirven los alimentos, las bebidas, etc. A la vez, observa los parámetros de tiempo para el proceso del servicio, como por ejemplo el tiempo que tarda el camarero en acercarse a la mesa del comensal, presentar los menús y procesar el pedido. También observará las técnicas verbales y no verbales utilizadas por los camareros, anfitriones, cantineros y gerentes, así como por otros empleados que participan en la interacción con los

comensales. Hay métodos de hablar en un restaurante que suelen estar estandarizados o, por el contrario, son tabú, siendo todo ello supervisado por el comensal secreto.

Por lo general, estas visitas suponen un patrón particular de comunicación entre el comensal secreto y el personal del restaurante, a fin de identificar las características más importantes. Por ejemplo, el experto puede escenificar una situación atípica (encender un cigarrillo en una sala de no fumadores, hacer una pregunta incómoda, entablar una conversación sobre un tema abstracto) para evaluar la reacción del personal. En su informe, reflejará con la mayor precisión posible las respuestas del personal a estas situaciones.

También, se puede investigar la calidad de los alimentos y las bebidas a través del comensal secreto. En este caso, hay que evaluar el aspecto de un plato o bebida, las características del aroma, la temperatura de las comidas, la frescura, la concordancia de los ingredientes con la descripción verbal o la información del menú. Mediante la observación, es bastante fácil seguir el proceso que se utiliza para mantener la limpieza y el orden en un restaurante. El área de investigación puede ser la acera frente al restaurante, el comedor, los baños, la apariencia de los camareros. Los expertos evalúan la iluminación, el grado de contaminación de las superficies, la presencia de condimentos apropiados en los carritos de servir, el estado de limpieza de los menús, la presencia de papel higiénico y

jabón en los dispensadores, etc.

Cabe destacar el hecho de que los comensales secretos no deberían aprender las normas de su restaurante, lo que garantizará el carácter objetivo de la investigación. En el informe final, deben registrar únicamente los datos reales que se hayan obtenido a partir de la observación. Por ejemplo, en relación con la rapidez del servicio, el tiempo transcurrido entre el pedido y la recepción de la bebida debe indicar un valor numérico real: 2, 5, 10 minutos, etc.

Se puede realizar la investigación con este método por cuenta propia o con la participación de especialistas externos. Esta elección normalmente se basa en razones económicas. En el caso de una cadena de establecimientos que realiza este tipo de proyectos a gran escala, cuando el estudio cubre muchos puntos de referencia, se recomienda organizarlos de forma independiente a través del servicio de calidad o del departamento de *marketing*. Los propietarios y gerentes de restaurantes pueden pedir estos estudios a agencias especializadas.

Si la investigación se realiza por cuenta propia, deberá conocer en detalle la metodología del proyecto y la lógica del proceso. La primera etapa implica definir los objetivos del estudio y establecer la lista de normas que el "comensal secreto" debe supervisar. Es decir, determinar si se cubrirán todas las normas que engloban los servicios a los clientes o solamente los aspectos más prioritarios. Tras ello, y de acuerdo con los objetivos del estudio, formule las preguntas de in-

vestigación, que servirán para definir la naturaleza de la visita del comensal secreto.

La creación de escenarios para el comensal secreto representa un reto creativo. Por un lado, su especificidad no debe generar sorpresa y sospechas entre los empleados del restaurante, dado que estamos simulando una visita rutinaria de un comensal. Por otro lado, el comensal secreto debe actuar de tal manera y con tal orden que el propietario del restaurante reciba la información más pertinente y fiable.

El escenario de la investigación podría indicarle al comensal secreto que se siente en una mesa de una zona determinada, como un área destinada a los fumadores, de modo que se pueda hacer un seguimiento de la norma de sustitución de ceniceros. Con frecuencia se establece que un experto pida comida y bebida de una lista concreta, por ejemplo, de una serie de artículos introducidos recientemente. Así, el propietario del restaurante obtendrá información sobre la evolución de su preparación en cuanto a calidad y rapidez, el nivel de conocimientos del personal sobre la preparación de nuevos platos y bebidas, etc.

Una vez aprobado el escenario de la investigación, es el momento de comenzar a elaborar un cuestionario para registrar los resultados de las observaciones del comensal secreto. Para ello, hay que guiarse por las reglas metodológicas generales para la elaboración de cuestionarios. Esto implica no realizar preguntas con formulaciones ambiguas, negaciones, etc. Hay que basar cada pregunta en una determinada re-

gla y las respuestas obtenidas mostrarán su cumplimiento o incumplimiento.

Una vez recopilados los datos de la investigación, el siguiente paso es hacer una interpretación de los resultados obtenidos. Con frecuencia, en la práctica, resulta que los empleados de los restaurantes no cumplen todas las normas. Pero, ¿cómo se puede evaluar la magnitud de las infracciones, para entender la profundidad de los problemas? En primer lugar, hay que establecer el grado de cumplimiento de las normas adoptadas. El punto de referencia será la imagen "ideal", según la cual se cumple el cien por cien de las normas supervisadas. Para comparar los datos obtenidos, se asigna a cada pregunta del cuestionario una valoración determinada. Ésta puede asignarse a todo un conjunto de preguntas vinculadas a las normas de un ámbito en particular, por ejemplo, la limpieza y el orden. La valoración de las distintas preguntas la deciden los directivos de los restaurantes, a partir de sus opiniones sobre la relevancia y la importancia de cumplir determinadas normas. Asimismo, las características de la valoración se desprenden de las encuestas a los consumidores, las cuales revelan el grado de influencia de diversos factores de la actividad del restaurante respecto a la satisfacción de los comensales. El hecho de valorar cada pregunta sirve para resumir los resultados de la investigación y averiguar en qué medida se cumplen las normas en general y por separado para cada una de las áreas.

Los primeros estudios sobre comensales miste-

riosos tienden a mostrar un panorama desalentador. En general se constata que el grado de cumplimiento de las normas se sitúa en torno al 50% del ideal. No obstante, el trabajo subsiguiente enfocado a eliminar las deficiencias los acerca paulatinamente al nivel óptimo de calidad del servicio.

Para impulsar los cambios necesarios, los resultados de la investigación pueden utilizarse de las siguientes maneras:

- Formación de los empleados de los restaurantes
- Motivación para los empleados de los restaurantes
- Actualizaciones tecnológicas
- Estandarización

El incumplimiento de las normas, ante todo en el área del servicio y la comunicación con los comensales, es un hecho que puede estar estrechamente relacionado con la necesidad de formación complementaria. Por ejemplo, para mejorar las aptitudes instrumentales o cambiar el sistema de formación y certificación de los empleados en general.

Centrarse en el cumplimiento de las normas puede convertirse en un poderoso estímulo por parte del personal, especialmente en el nivel directivo. Esto exige crear un sistema de motivación, ligado a incentivos materiales o no materiales.

La observación sistemática que revela el incumplimiento de las normas relacionadas, por ejemplo, con la rapidez del servicio, conllevará cambios en

la tecnología utilizada por el restaurante. Vale la pena examinar cuando las particularidades del proceso de producción, la falta de equipamiento, la baja productividad de los equipos o el carácter inaccesible de los puestos de producción imposibilitan a los empleados el cumplimiento de las normas aceptadas.

Por último, es posible que las propias "reglas del juego", desarrolladas lejos de su contexto real, estén desfasadas y requieran una actualización. En este caso, recomiendo revisar las normas actuales.

Si se aplica eficazmente el método de investigación de comensales secretos y se integra de forma continuada, puede reportar importantes beneficios, mejorando la calidad del servicio al cliente. Como propietario de un restaurante, se trata de una inversión para prevenir potenciales problemas, aumentar la satisfacción y la fidelidad de los comensales y reducir el riesgo de perderlos en un futuro no muy lejano.

Investigación cualitativa

La investigación cualitativa ofrece la posibilidad de comprender diversos aspectos del comportamiento de los consumidores. Aquí no se trata de números, sino que nos sumergimos en la conciencia de nuestros comensales. La información que recopilamos contribuye a identificar e interpretar determinadas relaciones causales. Este tipo de investigación generalmente consiste en discusiones en grupos de enfoque o entrevistas individuales con los encuestados.

En la fase inicial, de acuerdo con los objetivos del estudio, se seleccionan los encuestados para los grupos de enfoque o las entrevistas a fondo. La selección se basa en criterios claros que definen el perfil de los participantes en la investigación, tal y como se refleja en las propias preguntas. Dichos criterios se pueden referir a parámetros como el género y la edad del encuestado, la frecuencia con la que visita los restaurantes o los gastos derivados de las visitas a determinados establecimientos. Lo ideal es seleccionar entre 6 y 8 encuestados que tengan una edad cercana y un comportamiento de consumo similar. En ocasiones la homogeneidad por género se tiene en cuenta, si afecta de forma relevante al consumo de determinados productos.

El escenario del grupo de enfoque o de la entrevista juega un papel fundamental en la organización de la investigación cualitativa. Su diseño debe responder a los objetivos de la investigación en su totalidad y extraer toda la información deseada en el transcurso del estudio.

La metodología de investigación en sí no consiste en preguntas y respuestas directas de los encuestados. Para "sacar" la información que se precisa de la conciencia del consumidor, se utilizan intrincadas técnicas proyectivas con el fin de evadir las respuestas socialmente aceptables y estereotipadas.

EJEMPLO DE ESCENARIO DE GRUPO DE ENFOQUE

Sección N° 1. Percepción de la marca de res-

taurantes "Adina Healthy Village" y sus competidores:

1. Personalidad de marca de "Adina Healthy Village" y los COMPETIDORES

Imagine que estos restaurantes son personas reales. Procure describir a cada una de estas "personas" en función de:

- Edad, apariencia, estilo de ropa.
- Rasgos de personalidad: ¿Qué clase de persona es?
- ¿Cómo es su estilo de vida? ¿Qué le gusta? ¿Qué espera de la vida? ¿A qué aspira?
- ¿Diría que es una persona casual?
- ¿De qué generación es, "millennial", "boomer"?
- ¿Diría que esta persona es moderna, que se adapta a los tiempos? ¿Cómo se expresa? ¿O es tradicional, conservadora? ¿Por qué?
- ¿Cómo se comporta con los demás? ¿Le cae bien esta persona? ¿Le gustaría ser su amigo o amiga?

2. La imagen de un comensal típico del restaurante "Adina Healthy Village" y la de los COMETIDORES que se puedan comparar

[Comparta fotos de diferentes personas].

Aquí hay algunas fotografías que muestran a personas de diferentes edades, estatus socioeconómico, etc.

Procure seleccionar 1 o 2 fotos de un comensal

típico.

¿Quién es esta persona?

¿Cómo es su estilo de vida? ¿Ingresos?

¿Qué es importante para ésta persona? ¿A qué aspira?

¿Por qué visita el restaurante "Adina Healthy Village"?

Repita el mismo proceso para los competidores.

Cuando se lleva a cabo un grupo de enfoque o una entrevista, es esencial contar con un moderador hábil para dirigir la entrevista o el grupo de debate. Es necesario que dirija el proceso de forma simultánea, que centre la atención de los encuestados en ciertas cuestiones pero que no los dirija hacia ningún punto de vista o hipótesis pre-formulados.

Gracias a la investigación cualitativa, un dueño de restaurante logra obtener información sobre las perspectivas de un concepto de restaurante en particular y las posibilidades de posicionar su marca diferenciándola de sus competidores, basándose en la percepción de los consumidores.

Durante esta investigación, recopilamos información sobre la percepción de nuestra marca y de las marcas competidoras, las ventajas y desventajas de los conceptos relacionados con los restaurantes en general y los elementos individuales del *marketing mix*, como el proceso de servicio, el ambiente, el producto, etc. Gracias a los resultados obtenidos, entenderemos

por qué los consumidores prefieren visitar determinados restaurantes.

Cómo ven los consumidores su marca

Cada artífice de un concepto de restaurante tiene su propia comprensión y visión de la marca. Conforme a ello, las actividades del restaurante se desarrollan de diversas formas. Algunos consideran que la calidad es su ventaja, mientras que otros recurren a la originalidad y lo novedoso. Independientemente de la metodología, todas las marcas de restaurantes se esfuerzan para que su público objetivo las encuentre atractivas.

Mediante la investigación cualitativa, puede obtener respuestas a las preguntas más importantes sobre el atractivo de su marca de restaurante, y la procedencia de ese atractivo (o, en caso contrario, los problemas de imagen que existan), siempre a partir de la percepción del consumidor.

Los resultados de la investigación cualitativa le permiten:

1. Establecer el valor de su concepto de restaurante.
2. Averiguar si hay espacio para un producto gastronómico nuevo en el mercado estudiado y evaluar sus perspectivas en su conjunto.

3. Conocer el comportamiento de los consumidores hacia su marca de restaurante y el de otros agentes que operan en el mismo mercado.

La información recabada en la investigación cualitativa puede utilizarse eficazmente para ajustar la imagen de su marca, su posicionamiento, su concepto y diversas políticas de *marketing*.

Marketing local y gestión de marca

El *marketing* local ha estado, está y estará siempre. En definitiva, proporciona al restaurante una línea de comunicación directa con los comensales "más cercanos" que viven/estudian/trabajan en la misma zona. En ocasiones, el *marketing* local podría ser la única herramienta de promoción necesaria para generar la afluencia deseada.

El *marketing* local es un conjunto de herramientas utilizadas en el segmento minorista para atraer y mantener la afluencia de clientes. Dentro de su concepto se incluyen todas las acciones imaginables destinadas a atraer a los comensales que se encuentran en un radio aproximado de 5 a 8 kilómetros de su restaurante: distribución de material impreso en lugares de gran afluencia de público, correo dirigido a clientes específicos y correo sin dirección de destinatario, publicidad en las entradas de los edificios residenciales, colaboración con las escuelas y ofertas especiales para los visitantes de las instituciones cultu-

rales.

En esencia, el *marketing* local es el *marketing* de "distrito"; en las cadenas minoristas, también se denomina *marketing* comercial o *marketing* de campo. Es importante conocer las diferencias con respecto a la gestión de marca. Para empezar, el trabajo sistémico del *marketing* local es decisivo para el éxito de las cadenas o grupos de restaurantes, puesto que delimita el área de responsabilidad entre el *marketing* y los servicios operativos.

Las diferencias entre la gestión de marca y el *marketing* local son cruciales. La gestión de marca es la estrategia que engloba las siguientes tareas:

- Formular ideas, filosofías y valores
- Posicionamiento de la marca y desarrollo de estrategia
- Investigación de público
- Desarrollo de productos y servicios

El *marketing* local es una táctica que transmite la idea de una marca, a la vez que se centra en los mecanismos precisos para mantener y atraer a los clientes.

¿Tiene una pequeña cafetería familiar en una zona con una alta densidad de población, donde viven muchas familias con niños? Si es así, introduzca un menú infantil y organice clases de cocina los fines de semana. Así tendrá una afluencia garantizada de comensales habituales, siempre y cuando se esfuerce por conservarlos. ¿Hay muchas oficinas y comunidades

empresariales en los alrededores de su restaurante? Infórmeles de que dispone de un amplio estacionamiento, lo que hace que su restaurante sea ideal para las reuniones de negocios. Diseñe interesantes almuerzos en promoción o comidas de negocios. Genere tranquilidad, comodidad y un servicio excelente para sus clientes.

Tiene que estudiar todos los inmuebles residenciales y los que no sean residenciales en un radio de 3 a 5 kilómetros de su institución, y las organizaciones que se encuentran allí. En este caso no me refiero a los competidores, sino a las empresas con las que podría asociarse para ofrecer promociones conjuntas: bancos, salones de belleza, gimnasios, clubes familiares, centros de entretenimiento infantil, etc. Una vez que haya recorrido toda su área local y estructurado la información adquirida, tendrá que elegir los proyectos idóneos para la realización de campañas conjuntas, filtrando los negocios que no coincidan con su público objetivo o los que ya estén cooperando con otro restaurante.

Busque otros socios promocionales. Una vez que haya formado una lista de posibles candidatos, considere el tipo de colaboración que desea para cada uno de ellos, establezca lo que quiere obtener y lo que está dispuesto a dar. Y solo después de haber resuelto esas cosas, inicie las negociaciones y acuerde una colaboración.

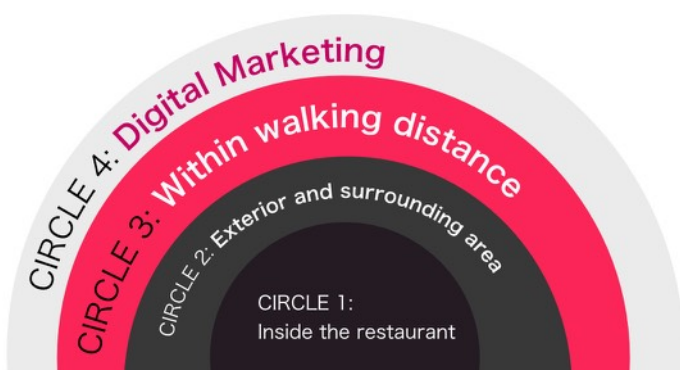
Desde luego, en el *marketing* local, puede y debe aprovechar al máximo su propio espacio (esca-

parates, vestíbulos de entrada, carteles). Infunda creatividad a cualquier superficie de la que disponga para atraer más atención hacia su restaurante.

Las personas que viven o trabajan cerca de su establecimiento son los principales candidatos a convertirse en comensales habituales. Para lograrlo, recabe e implemente las opiniones de los clientes a diario o incluso cada hora. Reaccione con la velocidad del rayo ante la negatividad, resuelva las críticas, elimine las causas de las quejas, mejore el producto y atienda a los comensales. ¡Nada es más valioso que un comensal habitual y fiel!

Aproveche todos los "puntos de contacto" disponibles. Esto consiste en cualquier oportunidad de interacción entre los clientes y su marca.

4 círculos del *marketing* local



Teniendo en cuenta cómo reaccionan los distintos públicos a determinados mensajes de *marketing*, hemos desarrollado una estructura compuesta por cuatro círculos del *marketing* local.

El círculo número 1 corresponde a las actividades que se pueden realizar dentro del establecimiento, los círculos del 2 al 4 están dispuestos por orden de distancia geográfica del restaurante:

1. Dentro del restaurante
2. Fachada, acera adyacente
3. A corta distancia (incluso la zona del centro comercial si su restaurante está ubicado allí)
4. *Marketing* local digital y en redes sociales

Estos son los 4 círculos del *marketing* de restaurante local, de los que hablaremos con más detalle más adelante en el libro. Pero si no está seguro por dónde comenzar, la respuesta es sencilla: el 80% de su atención debe centrarse en los dos primeros círculos, las "zonas importantes".

Es frecuente que un dueño de restaurante inexperto coloque anuncios en zonas y distritos donde la gente ni siquiera visita el restaurante. Resulta lógico marcar en el mapa las zonas "calientes" -barrios en los que viven o trabajan sus comensales habituales- y orientar allí su publicidad en primer lugar. Porque es en estos lugares donde la gente ya tiene una demanda

potencial de su oferta. A lo mejor les resulta cómodo llegar hasta allí, no hay establecimientos como el suyo o ya se está difundiendo una opinión positiva sobre usted. El hecho de invertir su gasto publicitario en los puntos calientes tiene más posibilidades de ser efectivo que el de anunciarse en zonas donde su público aún no existe.

CAPÍTULO 14

Círculo 1: Dentro del restaurante

Objetivos del primer círculo:

- 1. Que se involucren emocionalmente*
- 2. Fomentar el deseo de compartir experiencias*

Tengo la convicción de que la conexión con el público de su zona comercial comienza en el interior del restaurante. Pues sonreír con calidez, invitar a un comensal a volver a visitar su restaurante y ofrecer un bonito decorado para sacarse una foto memorable requiere de muy poco dinero. Y las posibilidades de que un comensal regrese a visitarlo, junto con una buena recomendación a sus amigos, son mucho mayores.

Todos los restaurantes tienen puntos de contacto clave que ayudan a atraer y mantener a los comensales. Por lo tanto, un servicio de alta calidad ayuda a desarrollar el apego emocional a la marca. Del mismo modo, las tarjetas de cliente, las promociones en la cuenta contribuyen a que se repitan las visitas, ya que se está haciendo más atractiva la experiencia para los comensales. Celebrar eventos, trabajar con un animador infantil, realizar diversos tipos de interacciones positivas con los comensales... únicamente en el primer círculo, existen numerosas herramientas de *marketing* local a su disposición. Las mismas están

diseñadas para cumplir cinco tareas de interacción con el público dentro del restaurante:

1. Que se involucren emocionalmente
2. Fomentar el deseo de compartir experiencias

Que se involucren emocionalmente

En 2017, Richard Thaler recibió el Premio Nobel de Economía. Su investigación se basa en la idea de que las personas casi nunca toman decisiones racionales, sino que su comportamiento está asociado a diversos factores psicológicos. Por ejemplo, para el caso de los inversores, la disposición a asumir riesgos puede estar condicionada por la descripción de la inversión, como por ejemplo, si el inversor tiene hambre o está lleno, el clima en el exterior o si su equipo favorito acaba de ganar o perder. El inversor no es consciente de que todos estos factores pueden influir en su decisión.

Relacionando esto con el negocio de la gastronomía, para un cliente con hambre que pasea por una zona de restaurantes, por ejemplo, una diferencia de \$1 a \$2 en el precio no tiene realmente importancia. El cliente posiblemente comprará una hamburguesa con una relación precio/calidad inferior a la óptima si le gusta su decoración o incluso su imagen cálida y acogedora.

¿Qué es lo que genera las emociones adecuadas para quienes desean una comida sabrosa en un res-

taurante o un bocadillo rápido de camino al trabajo? Aquí es donde introducimos las herramientas del primer círculo, la primera tarea del *marketing* local.

SERVICIO

Puede sorprenderle que en el *marketing* de restaurante hablemos primero del servicio. Después de todo, el establecimiento de normas para el servicio a los clientes es una prerrogativa de los especialistas en desarrollo de personal y los gerentes de capacitación. Sin embargo, creo que el trabajo del comerciante es determinar cómo debe ser el servicio para que coincida con la marca y el mensaje emocional de su restaurante.

¿CUÁL SERÁ LA PRIORIDAD DE SU SERVICIO? ¿LA CORTESÍA? ¿LA ATENCIÓN? ¿LA AMABILIDAD?

En cuanto haya decidido cuál es la emoción/característica clave de su servicio, conviértala en un símbolo de su restaurante, en un atributo de su marca.

Recuerde que el protagonista de su restaurante es el vendedor: el camarero. Vendedor es una palabra corriente la cual se usa para describir a un camarero que sirve las mesas en un restaurante de gama media, a un cajero en una zona de restaurantes y a un cajero en una cafetería con servicio "listo para llevar" (comida envasada ya preparada en una vitrina abierta). Ni un menú diseñado según todos los principios del neu-

romarketing, ni las deliciosas fotografías de los platos más populares pueden compararse con ese contacto acogedor de persona a persona. Es la relación humana que se establece entre el comprador y el vendedor la que crea o mata el buen humor.

Por ello, un servicio de alto nivel es la primera herramienta del *marketing* local. Por lo tanto, antes de poner en práctica cualquier promoción u oferta especial, primero debe hacer que el servicio de cada comensal sea algo realmente inolvidable.

SONREÍR

¿Por qué no? Que sus empleados estén sonrientes tiene el poder de despertar la simpatía de los clientes, creando asociaciones emocionales positivas con la marca. Y cuanto más sonrían sus empleados, más altas serán sus ventas; hay una correlación directa. En definitiva, ¡una sonrisa es realmente una herramienta de *marketing*!

Hay muchas maneras de provocar la sonrisa de sus empleados. Capacite a todo el personal sobre maneras interesantes de dar la bienvenida a los comensales. Cree un ambiente de equipo alegre y positivo. ¿Cómo se puede conseguir esto? Para algunos equipos, basta con intercambiar chistes y memes divertidos en los cinco minutos previos a la apertura; para otros, es necesario infundir la motivación apropiada.

Pero quisiera profundizar en un instrumento menos obvio. Recuerde el famoso premio al Empleado del Mes. ¿Qué información le da esto a un comensal?

¿Que esta cajera o este cajero triste es quien más turnos ha trabajado en abril o que ha ganado la competición del ticket promedio? ¿Qué valor les brinda esta información a los clientes? Sustituya este obsoleto premio por una competencia como la Sonrisa del Mes, publique fotos de empleados radiantes y alegres en acción y, desde luego, instaure un premio para el miembro del equipo más amigable con la gente. Con estas tácticas que destacan la alegría de sus empleados seguramente conseguirá más comensales satisfechos que con cualquier competencia por aumentar el ticket promedio.

COMUNICACIÓN

Los comensales prefieren volver a los lugares donde fueron bien atendidos, donde disfrutaron de una comunicación positiva, donde no fueron atendidos por robots, sino por personas vivas y que respiran. La actitud de todo el equipo juega un papel importante para que los empleados se comuniquen con libertad y naturalidad con los comensales. Los cursos de actuación son de gran ayuda para enseñar a los camareiros a comunicarse de manera eficiente.

La puesta en práctica de la Comunicación (con mayúscula) es un método de proceso destinado a influir en la fidelidad de los comensales. El resultado global óptimo se consigue sólo con su práctica constante. De todos modos, le recomiendo que supervise periódicamente el modo en que los miembros del equipo de su restaurante se comunican con los co-

mensales, asesore e inspire al equipo diariamente e invierta en formación de oratoria y actuación.

Una herramienta muy sencilla para entrenar las habilidades de comunicación es hacer una selección de chistes o pedir a todo el equipo que se inventen juegos de palabras inusuales sobre sus platos o las peculiaridades de su concepto. Luego, imprímalos y repártalos como una hoja de trucos entre los empleados. ¡Pronto verá surgir nuevas estrellas de la conversación entre los miembros de su equipo!

REGALOS SORPRESA

Encomiende a sus gerentes la responsabilidad y el presupuesto para dar regalos sorpresa a los comensales fieles. Por ejemplo, cada empleado podría tener un presupuesto diario para regalos equivalente al costo de cuatro *muffins* y cuatro tazas de café. En el transcurso del día, cada uno de ellos puede obsequiar a cuatro clientes. Este es el presupuesto para regalos sugerido para una cadena de cafeterías; cada restaurante debe determinar su propia tarifa de manera independiente.

Por supuesto, con un sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (“CRM” por sus siglas en inglés) y un programa de fidelización que funcionen, es mucho más fácil motivar a los clientes asiduos estableciendo un modo automático de incentivos para ellos, ya sea por medio de la entrega como dentro del restaurante. Le repito, si tiene un sistema de CRM es-

tablecido, le recordará automáticamente con quién tiene que ponerse en contacto y a qué comensal tiene que intentar recuperar.

Es conveniente evaluar la regularidad de los pedidos de los comensales asiduos. Si los pedidos son cada vez menos habituales, el gerente debe llamar en persona al cliente e invitarlo a probar un nuevo plato o a asistir a un evento.

Cabe destacar que estos regalos no deben publicarse en ningún sitio; más bien, hay que utilizarlos como sorpresa para los comensales. Dicho sea de paso, teniendo en cuenta el aumento de la competencia en el mercado de la comida rápida, incluso los obsequios más pequeños, como una pegatina o un distintivo personalizados, podrían convertirse en un elemento memorable del servicio.

FELICITACIONES DE CUMPLEAÑOS

La tradición de agasajar a la persona que cumple años con la participación de todo el equipo del restaurante, cantando una canción y ofreciendo una porción de pastel gratis es una tradición estupenda. A muchos clientes que están a punto de cumplir años les embarga el ánimo festivo y comienzan a planear su propia celebración en el restaurante después de ver esta divertida ceremonia. Y gracias a esta sensación de ser elegidos, los comensales volverán al restaurante y recomendarán su servicio único a sus amigos.

Imagine cómo puede felicitar a la persona que

cumple años, según la magnitud de la celebración. A la vez, incluya en la ceremonia al mayor número posible de miembros del equipo del restaurante, transmitiendo una sincera cordialidad y alegría.

Por ejemplo, si se trata de una pequeña celebración de hasta seis personas, se puede llevar una tarta y cantar una canción al cumpleañosero. Si se ha reservado un salón aparte para el evento, entonces es apropiado regalar una botella de vino o un certificado de regalo. Lo importante es que el regalo del establecimiento sea una sorpresa.

Fomentar el deseo de compartir experiencias

Los comensales que visitan su restaurante no se limitan a aportarle ingresos aquí y ahora. Tienen el potencial de convertirse en sus publicistas, al difundir información dentro de su círculo social. En la actualidad, cada comensal es un *influencer* en los medios de comunicación, con su propia audiencia. Y si usted ofrece contenido adecuado para su publicación y los comensales lo publican en sus propias redes sociales y lo envían a sus amigos, ¡puede ahorrar mucho en publicidad!

ÁREA FOTOGRÁFICA

Cada vez son más los dueños de restaurantes que están presentando detalles inolvidables, objetos artísticos, murales en las paredes, e invitan a artistas

del grafiti, todo esto para incentivar a los comensales a publicar fotos del restaurante en las redes sociales. Todo comenzó con el marco de Instagram, un fondo que imita la interfaz de la popular aplicación para compartir fotos.

Para organizar una zona de fotos en su restaurante existen muchas opciones variadas. Podría ser un elemento artístico interesante y sorprendente. Por ejemplo, pintar unas alas de ángel en las paredes serviría para que los visitantes se tomen una foto con ese fondo, y parezca que tienen alas.

Examine su espacio y decida si tiene la posibilidad de establecer una zona fotográfica en su local. Se pueden colocar fondos fotográficos, así como objetos artísticos en la entrada, en el centro de la sala y en las escaleras.

SI TIENE UNA CADENA DE RESTAURANTES, LE ACONSEJO QUE CADA LOCAL TENGA SU PROPIO DISEÑO PARA LA ZONA DE FOTOS. ¡Y RECUERDE AÑADIR SÍMBOLOS Y #HASHTAGS PARA QUE ASÍ SE RECONOZCA LA ZONA!

HASHTAGS EN LOS ESPEJOS

No se trata simplemente de un fondo interesante que alentará a los comensales a tomarse fotos en su restaurante. La idea que surgió del comercio minorista, y específicamente de los probadores de las tiendas de ropa, es posible aplicarla en el negocio de los restaurantes. En los espejos de la zona de entrada o de los baños se pueden colocar *hashtags*, frases y

consignas que resulten interesantes.

Veamos algunas ideas que puede poner en práctica:

1. Colocar pegatinas y *hashtags* en todos los espejos del restaurante, donde los comensales puedan tomarse fotos.
2. Poner una caja con gafas, pelucas y sombreros divertidos cerca del espejo.
3. Organizar un concurso de fotos en las cuentas de redes sociales del restaurante, regalando una cena gratis a la foto más creativa.

Desde luego, todas sus actividades de *marketing* han de ir en paralelo con su marca y su posicionamiento.

Por ejemplo, si su restaurante promueve la vida sana, quizá podría utilizar *hashtags* como *#forhealthy lifestyles*, *#healthydiettribe*, *#estilodevidasaludable* etc.

GALERÍAS DE FOTOS

Invite a un fotógrafo en días y horas determinados. Una vez que tenga las fotos, añádales marcas de agua y publíquelas en sus redes sociales. Invite a los clientes a verlas y a compartirlas o publicarlas. Así no solo creará buenos recuerdos y asociaciones felices con su restaurante, sino que además ayudará a los clientes a difundirlo.

INSTAGRAM

Anime a los clientes a geoetiquetar, a añadir

hashtags al nombre de su local y a publicar fotos de su sucursal. Coloque en la pared del establecimiento fotos que los clientes hayan tomado en su restaurante. Así, los clientes podrán ir al restaurante y encontrar su foto personal.

Importante: notifique con antelación mediante un *hashtag* especial o escribiendo un mensaje al comensal de que es posible que su foto aparezca en su pared.

En caso de que no consiga suficientes fotografías para una exposición improvisada, límitese a reunir el mínimo requerido de fotografías (15-20) por su cuenta. Puede tomar fotos de los clientes asiduos, pidiendo su permiso, y publicar recuerdos fotográficos de los eventos de su restaurante.

SUPERVISAR LAS FOTOS CON HASHTAGS

Recopile fotos a partir de *hashtags* específicos y utilice pantallas distribuidas por el restaurante para mostrar las fotografías de los comensales procedentes de distintas redes sociales. Anime a su público objetivo a participar en la creación de contenidos para su restaurante con el fin de incrementar la presencia de su marca en internet. Difundir las últimas imágenes publicadas puede contribuir a cautivar a un público joven.

Mediante un servicio especializado, se recopilan todas las fotos, se revisan, se moderan y se difunden las mejores en pantallas grandes en locales de venta al público.

CAPÍTULO 15

Círculo 2: Exterior y alrededores

Objetivos del segundo círculo:

1. *Crear un efecto SORPRESA*
2. *Tentar a los clientes con una oferta especial*
3. *Hacer que sus comensales se sientan bienvenidos*

La siguiente gama de herramientas de *marketing* local corresponde al exterior del restaurante. La fachada de su establecimiento tiene que servir para atraer a los clientes, y el vestíbulo de entrada debe motivarlos a entrar. La diferencia entre los restaurantes y las tiendas es que, por lo general, el cliente que cruza el umbral de un restaurante se queda a cenar y paga la cuenta, mientras que los compradores de una tienda pueden entrar, mirar el surtido y salir sin hacer una compra. Por ello, es fundamental para los dueños de restaurantes que un cliente potencial que pase por allí se interese por el establecimiento y entre en él.

Quisiera dedicar una atención especial a la entrada, porque es uno de los puntos principales y de primer contacto entre un comensal y su establecimiento. Debe ser luminosa y llamativa para que los transeúntes se interesen e ingresen. En Miami y Los Ángeles existen muchas soluciones creativas para el diseño de la entrada. Por ejemplo, un restaurante de

Miami deja las puertas abiertas de par en par y exhibe una atractiva disposición de plantas en el recibidor. Entre las plantas hay anuncios llamativos que informan la oferta del día o los platos especiales del chef. Un restaurante de South Beach ostenta una pared de flores rosas brillantes en la entrada; los clientes no pueden evitar entrar a admirarla. Por la noche, casi todas las entradas de los restaurantes están decoradas con iluminación de neón. En los restaurantes del segmento premium, el uso de las fachadas funciona muy bien. La entrada, lujosamente decorada con motivos estacionales o temáticos, sigue siendo casi un punto de contacto clave con los que están en la calle.

Si su restaurante tiene un patio, éste debe ser no solamente cómodo para los comensales, sino también atractivo para los que pasan por allí. Tienen que ver muebles cómodos y anuncios de ofertas especiales, las cuales pueden colocarse en las mesas.

Cuando se trabaja con la fachada de un restaurante, hay que tener en cuenta dos objetivos vitales:

- Crear un efecto SORPRESA
- Tentar a los clientes con una oferta especial

Crear un efecto SORPRESA

La principal función de las herramientas de efecto SORPRESA es llamar la atención sobre la marca. Es necesario diseñar estas herramientas teniendo en cuenta la esencia de su marca. No es conveniente

un arco de flores para un restaurante donde se sirven chuletas, pero sí puede ser un complemento agradable para una cafetería.

Las herramientas que crean un efecto SORPRESA son particularmente útiles cuando se quiere dar a conocer a los clientes potenciales que el restaurante acaba de abrir. Además, son un gran recurso si su local está ubicado en una zona muy competitiva, como una calle peatonal popular o una zona de restaurantes.

Importante: la repercusión de las siguientes herramientas de efecto SORPRESA está estrechamente relacionada con la limpieza y el atractivo del vestíbulo de entrada, en particular durante el invierno. Si se enfrenta a la disyuntiva de colocar algo en la entrada o quitar la nieve de los escalones de la entrada, lo mejor es que limpie primero los escalones. Si resulta difícil abrir la puerta, manténgala entreabierta. Dicho esto, tiene que comenzar poniendo a punto el atractivo básico de su fachada.

FLORES Y GLOBOS

Cuando muestro una foto de una fachada decorada con flores, globos y muros verdes durante una conferencia y le pregunto al público: "¿Qué está sucediendo en esta foto?", el 80% de los dueños de restaurantes responderán: "¡Es una gran inauguración!". Pero para los clientes del restaurante, la respuesta no es tan obvia. La fachada decorada simplemente les atrae, lo que provoca un aumento en la afluencia de

público.

Aproveche cualquier ocasión para decorar la entrada de su restaurante con flores. Los globos suelen crear expectación y atraer la atención de los transeúntes: "¡Aquí tienen algo divertido!" ¡Y hasta puede colocarlos porque sí!

BANDERAS EN LA ENTRADA

Las banderas son una analogía más permanente de las flores. Además, puede añadir información a las banderas anunciando una oferta especial, por ejemplo. En caso de que no sea conveniente utilizar las ventanas y la fachada de su restaurante para fines de comunicación, es importante colocar banderas en la entrada. Sitúelas de forma que atraigan la atención de los clientes potenciales desde la carretera o de lugares que estén saturados con otros anuncios. No olvide que el movimiento constante del viento hace que capten más la atención que las estructuras estáticas.

Tenga en cuenta que las banderas no deben obstruir el exterior o la entrada de su restaurante.

STAND PARA FOTOS: "CARA EN EL HUECO"

En caso de que el objetivo de su marca sea conquistar, asombrar y entretener a los clientes y su restaurante esté orientado a las familias, una buena herramienta es un soporte fotográfico con un hueco para la cara del cliente. Por lo general, se trata de una figura recortada o de cuerpo entero que representa a personajes en diversas poses y situaciones. Además, se

puede fabricar un soporte fotográfico en forma de escudo o de marco cubierto con lienzo. Utilizado frecuentemente como entretenimiento, es un elemento muy popular entre los turistas y una gran herramienta si su restaurante está ubicado en una zona turística muy concurrida. Con esta herramienta conseguirá atraer a los transeúntes, tentándoles a entrar y hacer una compra emocional espontánea.

Un soporte fotográfico bien diseñado puede crear un entusiasmo viral en las redes sociales.

RECUERDE MOSTRAR SU LOGO Y HASHTAGS EN CUALQUIER LUGAR DONDE LA GENTE QUIERA TOMAR FOTOS.

OBJETOS ARTÍSTICOS

Motive a los transeúntes a interactuar con su marca colocando objetos artísticos en la entrada. Puede ser una escultura interesante o una obra de un artista contemporáneo. Por ejemplo, todo el mundo reconoce al payaso Ronald McDonald, sentado en un banco de una de las cadenas de comida rápida más famosas. A partir de ahí, muchos otros restaurantes han colocado sus propios personajes en un banco para que los comensales se fotografíen con ellos. Últimamente, algunas tácticas se han vuelto demasiado trilladas, por ejemplo, el colocar grandes osos de peluche en los patios de verano. Sin duda, es un truco popular, pero según nuestra experiencia, ¡realmente funciona!

También puede instar a su equipo a pensar de

forma creativa. Aliente a todos los miembros de su equipo a activar su potencial creativo, dando vida a diseños divertidos y únicos.

ESTACIONAMIENTO PARA BICICLETAS

En muchas grandes ciudades, las estructuras publicitarias no fijas están prohibidas frente a la fachada de un establecimiento. Por lo general, el estacionamiento de bicicletas está permitido e incluso es fomentado por las autoridades.

MÚSICA EN LA ENTRADA

Con el fin de captar la atención hacia su local, cree un ambiente festivo con el fin de que los transeúntes entren en él. Transmita la música que suena en el restaurante colocando altavoces fuera de la entrada y a lo largo de la fachada.

Es conveniente instalar los altavoces en el exterior evitando que el interior y la fachada se llenen de cables innecesarios. Al instalar un sistema de altavoces en el exterior, es necesario asegurarse de que el volumen se regule por separado en el interior y en el exterior. Sin olvidar, por supuesto, informarse de las posibles restricciones del propietario del edificio o del municipio.

PROYECCIÓN LÁSER

Si tiene un restaurante informal o un local de comida rápida, o necesita llamar la atención sobre una entrada poco visible, solicite un equipo que proyecte

un logotipo sobre el asfalto de la entrada. Esta es una herramienta muy útil para los restaurantes situados en una calle céntrica. Así atraerá la atención de los clientes hacia la entrada, aumentará su visibilidad y por ende el número de ventas.

GRAFITIS 3D EN LA ENTRADA

El grafiti es una solución más creativa que los medios publicitarios estándar. Es una forma genial para ser recordado. Cualquier grafiti atractivo no sólo deleitará a los transeúntes, incluso puede convertirse en un punto de referencia urbano y en un referente de Instagram.

Son varias las compañías en el mercado que crean grafitis memorables. Cuando de éstos se trata, la creatividad, la calidad del diseño y la producción son fundamentales. Sin creatividad = No hay efecto SORPRESA.

En caso de que su restaurante esté ubicado en un centro comercial con suelo liso, imprima el arte en 3D en una lámina y péguelo o colóquelo en el suelo.

¡Inicie un efecto viral animando a sus empleados a que publiquen activamente fotos con el grafiti en sus propias cuentas de redes sociales y haga rodar la pelota!

Tentando a los clientes con una oferta especial

Si las herramientas descritas anteriormente estimulaban al comensal a tomar una decisión emocional, las que atraen a determinadas horas están pensadas para quienes tienden a tomar decisiones racionales. Estas herramientas también mejoran la visibilidad de su restaurante, lo que le permite diferenciarse de sus competidores.

Observe con detenimiento el exterior y piense dónde y cómo puede colocar anuncios adicionales y dar con el mensaje adecuado. Para ello, analice cuidadosamente su área local e identifique aquellos posibles puntos de desarrollo:

- Si percibe el potencial de las ventas para llevar, puede anunciar esta alternativa y reducir la carga de sus propios repartidores.
- Si detecta una intensa afluencia antes del comienzo de la jornada laboral y no quiere perder a estos potenciales clientes, contemple la posibilidad de ofrecer un especial de desayuno.
- Si hay un club/escuela/jardín de infancia cerca, puede aprovechar la fachada para anunciar una oferta especial para niños; por ejemplo, clases magistrales de cocina.
- Si hay una universidad cerca, proponga una oferta especial para estudiantes limitada a un horario específico.

Recomiendo no mostrar más de dos promociones al mismo tiempo y no más de una comunicación de marca (incluyendo cartel de anuncio, carteles luminosos pilares, etc.) en la fachada. De lo contrario, será difícil para los comensales potenciales que pasen por allí elegir. Además, los descuentos bruscos y llamativos dañarán su reputación. Mientras más elementos publicitarios haya en la fachada, más económico parecerá el establecimiento. Utilice esta técnica si necesita deshacerse de la impresión de que su establecimiento es caro.

Las herramientas son eficaces en función de la pertinencia de la oferta y de la calidad y creatividad de los anuncios.

CARTELES LUMINOSOS

Al lanzar ofertas para distintos intervalos de tiempo, es posible moderar el flujo de comensales, separándolos por momentos del día o concentrando el flujo en determinadas horas, cuando se sabe que el equipo del restaurante está reforzado y se puede hacer frente a una gran afluencia de pedidos. Como punto de contacto para informar al público potencial sobre los desayunos, comidas, horas felices y horarios de apertura, la fachada es el lugar idóneo. Una de las herramientas fundamentales para comunicar estas ofertas es el cartel luminoso. Infórmese previamente de la normativa local sobre publicidad exterior para cumplir con las restricciones de su ciudad.

Si hay oficinas, organismos públicos o universidades a poca distancia de su local, puede esperar un aumento de afluencia de comensales ofreciendo un almuerzo especial. Una oferta combinada para el almuerzo o el desayuno se dirige normalmente a quienes eligen racionalmente, no emocionalmente.

Para decidir el precio y el contenido del combo, hay que tener en cuenta qué tipo de combos de comida ofrecen sus competidores y a qué precio, junto con su capacidad de producción.

Asigne un precio a su almuerzo especial considerando que debe ofrecer un valor real al comensal y servir para atraer más clientes. El descuento sobre el precio completo de los artículos ofrecidos debe ser tangible para el comensal, no menos del 20%, mientras que el precio de costo para el restaurante no debe ser superior al 40%. Pero no olvide que el principal factor de atracción para los clientes de los almuerzos no es tanto el precio como la variedad. Y si sus competidores ofrecen tan solo cinco opciones de menú para el almuerzo -una para cada día de la semana-, ¡pues su principal ventaja competitiva debería ser el surtido! Proponga al comensal un almuerzo ya diseñado con muchas combinaciones posibles a partir de versiones optimizadas de los platos del menú principal.

PEGATINAS EN LAS VIDRIERAS Y CALCOMANÍAS

Al sugerir a nuestros colegas las pegatinas para vidrieras, a veces oigo: "Ese no es nuestro estilo". Sí,

existe la opinión generalizada de que las pegatinas en la fachada son para los cafés baratos o la comida rápida. Hay que tener en cuenta que la mayoría de las herramientas de *marketing* local pueden adaptarse a cualquier formato de restaurante. Los adhesivos en las vidrieras pueden ser elegantes y tener estilo, en consonancia con el concepto de su establecimiento. Incluso los establecimientos de lujo los utilizan con información sobre los precios. Habitualmente se imprimen en una lámina translúcida con un tipo de letra claro y fácil de leer, y anuncian platos populares a un precio bajo.

Esta herramienta se caracteriza por la alta calidad de su aplicación, la creatividad y la buena conservación de la vidriera.

CARTELES CON PIE PARA EL EXTERIOR

Al objeto de llamar la atención de los transeúntes sobre una oferta especial y de este modo propiciar una compra, coloque un cartel con pie en la entrada del restaurante con un anuncio que resulte atractivo para determinadas horas o por precios establecidos.

Siempre aconsejo colocar un cartel con pie en el exterior si no hay restricciones legales por parte de la administración municipal.

Estos carteles son cómodos de colocar en la acera a la entrada del restaurante. Algunos negocios utilizan diseños fotográficos llamativos, sin embargo, no recomendamos este método. Es más efectivo comprar un cartel de pizarra y actualizar en él a diario las

comunicaciones: escriba mensajes agradables a los transeúntes e informe sobre las nuevas propuestas del menú. Veamos algunos carteles recomendados:

- Información sobre las novedades
- Ofertas de la hora feliz
- Ofertas especiales

CARTEL DE ANUNCIO EN LA FACHADA

Coloque carteles de anuncio en la fachada de su edificio o en un edificio vecino con anuncios que resulten atractivos para determinadas horas. La ventaja de un cartel es que es grande y se ve perfectamente. La desventaja es que los cambios regulares de los carteles de anuncios son caros. Para cambiarlas suele ser necesaria la intervención de personal especializado. En consecuencia, es mejor mostrar en el cartel información que raramente cambie, por ejemplo, la relativa a su menú habitual o a su horario.

LUCES EN LA FACHADA POR LA NOCHE

Si su restaurante está abierto 24 horas o hasta altas horas de la noche, debe decorarlo de forma luminosa por la noche. En invierno oscurece temprano; para atraer a los clientes en las tardes de invierno y durante todo el año por la noche, un cartel luminoso a menudo no es suficiente. Procure que su fachada brille más que la de sus competidores decorándola con elementos luminosos.

A los clientes potenciales, así como a los automovilistas que pasan por la calle, debe transmitirles

claramente que está abierto y listo para recibir a los comensales. Eso sí, no se recomienda comprar letras parpadeantes y carteles halógenos de ABIERTO. Pien- se en una decoración nocturna que le diferencie de sus competidores.

EXHIBIR EL MENÚ

En la mayoría de las ciudades de EE.UU. está permitido exhibir un menú o un extracto en un cartel luminoso de un tamaño determinado en la fachada de su restaurante. Además, algunas ciudades le permiten poner a la vista un menú impreso que se encuentre separado de la fachada en un mostrador especial. Esta herramienta no debe descuidarse. Puede sorprender- le, pero un gran número de personas se interesan realmente por esta información y se detienen para co- nocerla, aun cuando no vayan a visitar el restaurante de inmediato. Para sacar el máximo partido a esta he- rramienta y tratar de no ahuyentar a los clientes po- tenciales, le aconsejo que no coloque un menú com- pleteo delante de la entrada, sino sólo un resumen: sus platos más populares, fáciles de reconocer por su nombre y que no sean los más caros de su menú. Y si su formato de restaurante lo permite, complemente el menú con varias fotografías de alta calidad.

Asegúrese que sus comensales se sientan bienvenidos

Dar la bienvenida a sus comensales no es limitarse a saludarlos cuando ingresan, es también un trabajo que se desarrolla fuera de las paredes del restaurante. Según la experiencia, los promotores subcontratados muchas veces no logran expresarse con eficacia en nombre de su marca; esto depende en gran parte de la personalidad del promotor. Esa persona debe desear el resultado final. En este caso, el resultado no es el número de folletos que se reparten, si no el número de comensales que ingresan en el restaurante.

ANFITRIONES

Un sonriente anfitrión o anfitriona vistiendo ropa con el logo de su marca trabaja en la puerta principal e invita a los clientes a entrar en el establecimiento. Además, pueden motivar a los clientes con una oferta de regalo, algo así como "¡Copa de vino espumante de cortesía!" Aconsejamos contratar a una anfitriona durante las horas de mayor afluencia. ¿Cuál es la razón por la que esta táctica es mejor cuando ya existe una afluencia de comensales en vez de durante las horas muertas? Porque con una afluencia ya existente, más comensales potenciales podrán interactuar con el promotor y un mayor número de personas verán su mensaje.

VESTUARIO

El diseño de la vestimenta se convertirá en el

símbolo de su marca. Con ese traje, su promotor puede desplazarse por las proximidades del restaurante e invitar a los clientes a entrar y disfrutar de una oferta especial. Y, por supuesto, debería fotografiar a sus comensales con este atuendo personalizado para generar más expectación en sus cuentas de redes sociales.

DEGUSTACIÓN

Contrate a un promotor que vista ropa con el logo de su marca para que se sitúe en la entrada del restaurante y convide degustaciones gratuitas de su producto. Para un establecimiento ubicado en una zona de restaurantes, ésta es una idea excelente. El producto se corta en pequeñas porciones del tamaño de un bocado y el promotor brinda información sobre los ingredientes y la preparación.

Las degustaciones (muestras) constituyen además de una buena herramienta publicitaria, una oportunidad para probar una novedad: aperitivos de temporada o sabores nuevos de limonada.

Hay casos en los que lo más eficaz es realizar las degustaciones a una distancia cercana del restaurante. Por ejemplo, si su restaurante se encuentra a la vuelta de la esquina del flujo principal de clientes potenciales, si un establecimiento de la competencia acaba de abrir muy cerca, si el restaurante está situado en un centro comercial lejos de las escaleras mecánicas... hay que "aprovechar" este flujo.

¡Los empleados más amigables, y que saben

todo sobre el producto, son los que deben llevar a cabo las degustaciones! Coloque los platos o bebidas en una bandeja con la marca. A la par de los productos, distribuya cupones con ofertas especiales para visitar su restaurante.

GLOBOS CON CUPONES

Algo más creativo para distribuir folletos en la calle son los globos con estos mismos cupones guardados en su interior. Un espectáculo así captará la atención, y un cupón sorpresa atraerá a los clientes al restaurante.

Importante: los promotores no sólo tienen que repartir globos, sino que además deben avisar que en cada globo hay un cupón único. Ejemplos de cupones: "¡Obtenga una segunda hamburguesa gratis!" "Postre gratis con cualquier pedido", "Bebida gratis con cualquier plato".

CAPÍTULO 16

Círculo 3: A un paso de distancia

Objetivos del tercer círculo:

1. *Dirigir el flujo*
2. *Hacer promoción cruzada y colaborar con los comercios locales*

A un paso de distancia es el siguiente círculo del *marketing* local. Su peculiaridad: a pesar del hecho de que un gran número de personas pasan por las inmediaciones de su local varias veces al día, a menudo no tienen intención de detenerse en él. A menudo, solo es una cuestión de hábito: toman el café en otro lugar o siempre caminan por el lado opuesto de la calle. En el círculo 3, es importante asegurar el reconocimiento de su negocio y trabajar la orientación hacia su restaurante tanto como sea posible. Seguramente usted habrá escuchado algo similar de sus clientes: "¿Llevan mucho tiempo abiertos? ¿seis meses ya? Trabajo justo a la vuelta de la esquina y nunca antes me había fijado en ustedes ...".

Para los restaurantes ubicados en un centro comercial, el círculo 3 abarca todo el territorio del centro comercial. Las tareas dentro de este círculo incluyen:

- Dirigir el flujo

- Ser memorable
- Hacer promoción cruzada y colaborar con los comercios locales
- Colaborar con el centro comercial circundante

Dirigir el flujo

A la hora de entrar en el mercado, hay que trabajar con la corriente que se encuentra a un paso distancia de su restaurante. Si el flujo de compradores potenciales es relativamente homogéneo, entonces no es necesario utilizar la publicidad direccional de forma continuada. Sin embargo, merece la pena retomarla si se abre un local de la competencia en las inmediaciones. En este caso, recomendamos retomar la promoción direccional justo al lado del local de la competencia.

Sin embargo, si no hay un flujo de clientes habituales, como puede ser el caso si su restaurante está situado en una calle turística, cerca de un hotel o en un centro comercial, lo mejor es que utilice la promoción direccional más eficiente de forma continua. Lo mismo ocurre si su restaurante es difícil de encontrar de inmediato. Por ejemplo, si está situado en el sótano o en la segunda planta de un edificio

La efectividad de sus herramientas para "dirigir el flujo" depende en gran medida de lo bien que se haya recopilado el mapa del barrio. Debe indicar el flujo de compradores potenciales, la intensidad del

tráfico y las empresas de la competencia.

Su tarea es encontrar puntos de contacto adecuados a lo largo del camino de los compradores potenciales. Para ello, tiene que recorrer la zona que rodea a su restaurante, intentando simular las acciones de la gente que pasa por allí.

Una característica común de toda publicidad navegacional es una flecha. Si no hay una flecha que indique a cuántos metros/minutos está su restaurante, entonces no hay componente direccional.

A continuación, se ofrecen algunas ideas sobre el tipo de herramientas de navegación que puede utilizar.

PORTADORES DE ANUNCIOS O “SPINNER SIGNS”

Un promotor con una flecha o bandera cumple la misma función que un banderín durante las carreras de Fórmula 1: atrae la atención de un conductor (en nuestro caso, un comensal potencial) que se desplaza a gran velocidad. Esta herramienta es pertinente para las calles con mucho tráfico y los días festivos.

Es más impactante si hay 2-3 empleados trabajando al mismo tiempo, sobre todo en las calles turísticas.

LETREROS EN LA CALLE

Coloque un letrero urbano que oriente hacia su restaurante. No confíe en una agencia de publicidad para seleccionar las superficies a la hora de colocar su

letrero. Es mejor que tome la iniciativa en sus propias manos — no pida espacios publicitarios gratuitos en un radio determinado, sino que elija usted mismo las ubicaciones. Busque la información de contacto del anunciante de las superficies seleccionadas. Normalmente, los contactos del anunciante están indicados en letras pequeñas en el propio soporte publicitario. Si no hay ningún letrero en el lugar que necesita, fotografíe la zona de colocación potencial, póngase en contacto con la agencia y vuelva a solicitar que instalen un letrero allí.

PROMOTORES A DISTANCIA

Los promotores pueden trabajar tanto directamente en la entrada del restaurante como a cierta distancia, si es allí donde se encuentra la corriente principal de clientes potenciales. Los promotores a distancia pueden distribuir cupones y folletos con una respuesta clara y comprensible a la pregunta "¿Por qué ir a su restaurante/bar ahora mismo?".

Estudie el mapa de la zona comercial y marque en él el principal tráfico de peatones o vehículos. No es mala idea dar un paseo hasta un parque o zona de recreo cercana, invitar a todas las chicas con galletas de la marca y entregar un folleto para obtener un segundo capuchino gratis.

VEHICULO CON LA MARCA

Este elemento también podría describirse como

una instalación en la entrada. En este caso, la instalación es un coche situado a cierta distancia de la fachada del restaurante.

En el mapa de la zona comercial, marque los principales flujos de tráfico y de peatones hacia su restaurante. Recorra la zona y encuentre un lugar conveniente y visible para colocar el vehículo. Lo mejor es estacionar el vehículo de forma permanente, por lo que es posible que tenga que dedicar algo de tiempo a "vigilar" un lugar. Le recomiendo que lo estacione a lo largo de la corriente principal de tráfico, en el lado de la calle donde se encuentra su restaurante.

Promoción cruzada y colaboración con los comercios locales

Como parte del objetivo anterior, hemos enumerado una serie de herramientas que requieren una inversión de dinero. Para implementar las herramientas de promoción cruzada, usted necesita relaciones fructíferas. Antes de gastar dinero en publicidad, hágase siempre la siguiente pregunta: ¿puedo negociar un acuerdo de trueque o una promoción cruzada en su lugar?

Una cooperación bien pensada con los socios le permitirá no sólo ahorrar dinero, sino también ampliar su público. Para esto, tiene que averiguar exactamente a dónde ya están yendo sus potenciales clientes. Por ejemplo, si su concepto es una cafetería fami-

liar, su público son mayoritariamente los padres. Esto hace que los salones de belleza y las guarderías cercanas sean los socios perfectos. Es útil analizar a los socios potenciales para ver si están alineados con la imagen y los valores de su propia marca.

Haga una lista de socios potenciales en su zona o en el centro comercial donde se encuentra. A continuación, desarrolle varias promociones típicas con las que se acercará a ellos. Por ejemplo, ofrezca un cupón con un regalo de tiempo limitado de su elección; no un descuento. Si la empresa tiene una lista de correo electrónico, vale la pena acordar la participación de su propuesta en su lista de correo, y crear su propia base de datos de contactos.

Para una organización eficaz de la promoción cruzada, asigne un espacio publicitario permanente en el restaurante, que puede proporcionar a cambio de la colocación de publicidad con los socios. Por ejemplo, asigne un espacio para las tarjetas de visita de un socio o distribuya sus folletos junto con la factura.

Sin embargo, no desborde su restaurante con anuncios de afiliados. Recomendando elaborar un calendario de actividades de trueque/promoción cruzada y organizarlo todo de forma que los mensajes publicitarios no se solapen. Es decir, en un momento dado, puede anunciar *tanto* un gimnasio *como* el estreno de una película.

Por cierto, no sólo puede intercambiar espacios publicitarios con los socios, sino también colocar anuncios con ellos a cambio de cupones de regalo para

su restaurante. Al fin y al cabo, ofrecer un cupón de regalo significa que sus gastos reales serán unas tres veces menores.

Y, por supuesto, no se olvide de su público más valioso — los empleados del centro comercial, de la empresa administradora o de los comercios cercanos. Merece la pena desarrollar un programa independiente para ellos — una tarjeta de sellos o de descuentos para café, pizza para llevar y otros productos atractivos. No intente "enganchar" a todos los empleados con un descuento de venta a pérdida. Su tarea es que los empleados de los comercios cercanos no perciban su oferta como un regalo, sino como una oportunidad para mimarse con algo específico.

SI TIENE ESPACIO SUFICIENTE, PUEDE OFRECER SU RESTAURANTE COMO TELÓN DE FONDO PARA FILMAR PROGRAMAS DE TELEVISIÓN, VIDEOBLOGS O PARA CELEBRAR PEQUEÑOS EVENTOS Y REUNIONES. ES A LA VEZ UN ACTO DE AMISTAD Y UNA OPORTUNIDAD PARA AMPLIAR SU CLIENTELA.

COLABORACIÓN CON LOS CINES LOCALES

A menudo, ir al cine va acompañado de una visita a un restaurante, así que tenemos que ofrecer a nuestro público objetivo el lugar adecuado para ir después de la proyección. Póngase en contacto con el departamento de publicidad/*marketing* del cine y explore las posibilidades de promoción, como un anuncio antes de la proyección, la distribución de folletos con las entradas o carteles en la zona de espera. Si el

cine aún no practica este tipo de publicidad, entonces usted puede convertirse en iniciador y ofrecerle colocar los anuncios usted mismo.

PROMOCIÓN CRUZADA CON CENTROS DE FITNESS

Algunos restaurantes colocan folletos con descuentos en los gimnasios. La eficacia de esta táctica se mide convenientemente en términos de ROI. Al mismo tiempo, se puede negociar con los gimnasios sobre la base de trueques o promociones cruzadas, por ejemplo, colocando anuncios en las pantallas de vídeo o en los casilleros (¿alguien quiere un jugoso *shish kebab* después de un arduo entrenamiento?), concediendo algo más que un 10% de descuento y dando un cupón por una determinada cantidad al finalizar un contrato anual. Póngase en contacto con el departamento de *marketing* del centro de fitness para que le propongan y discutan los tipos de colaboración más inusuales. Al mismo tiempo, conviene prestar atención al público objetivo de los distintos tipos de clubes para hacer una oferta que se adapte mejor a los intereses del público. Si el club es de boxeo o lucha — jugosos filetes; si es un centro de fitness femenino, jugos frescos.

COLABORACIÓN CON ESTUDIANTES LOCALES

Si está desarrollando una cadena de comida rápida o una pizzería, o si hay una universidad cerca

de su establecimiento de un sector de precios bajos, debe prestar especial atención a la interacción con los estudiantes. Aquí hay algunas opciones para cooperar con las universidades y los estudiantes:

- Colocar anuncios en los puestos de información de los campus
- Organizar la distribución de folletos en los campus
- Infiltrarse en eventos estudiantiles
- Ofrecer un servicio de catering
- Patrocinar las competiciones deportivas universitarias
- Ofrecer a los estudiantes un descuento o una comida especial

TARJETAS DE DESCUENTO PARA LOCALES

Establezca una tarjeta de descuento con una alta rebaja en un producto o categoría. Por ejemplo, un 30% en café o un 50% en todos los postres tras gastar \$17,00. De este modo, proporciona a sus vecinos beneficios evidentes, se asegura que vuelvan con frecuencia y, al mismo tiempo, sigue ganando con las ventas adicionales.

COLABORAR CON EL CENTRO COMERCIAL CIRCUNDANTE

Cabe señalar que últimamente se están abriendo cada vez más restaurantes interesantes en los centros comerciales. Esto se debe a que la funcionalidad de los centros comerciales está cambiando. Se están

transformando de un destino de compras a un destino de ocio.

Con el desarrollo de las compras en línea, las grandes tiendas de ropa o los supermercados de comestibles ya están perdiendo su papel de inquilino ancla atractivo, y están abandonando voluntariamente los centros comerciales. Por ello, los centros comerciales punteros están invirtiendo activamente en el entretenimiento.

Por ejemplo, los turistas acuden al centro comercial más famoso de Bangkok, Siam Paragón, porque cuenta con un lujoso oceanario y un espectáculo nacional que se celebra en una sala de conciertos independiente. Por no hablar del famoso sistema de salones de comidas, muy popular en Tailandia, en el que se transfiere un determinado presupuesto a una tarjeta de plástico por adelantado, y luego se puede degustar toda la comida fresca más sorprendente, olvidándose del dinero y las colas.

Cuando se diseñaba un centro comercial en el pasado, la posibilidad de comer se consideraba un complemento de las compras. Ahora, a medida que el proceso de compra se desplaza a Internet, un salón de comidas interesante y vibrante (y no solo un patio de comidas con muebles de plástico) puede convertirse en un ancla digna para un nuevo formato de centro comercial.

Con ese fin, espero que los arrendadores de centros comerciales aprecien un buen concepto de restaurante como generador de tráfico, poniendo a su

disposición el cien por cien de las herramientas de *marketing* local dentro del centro comercial. En consecuencia, cualquier restaurante de la zona del centro comercial primero debe establecer relaciones con el servicio de *marketing* del centro comercial y sus propietarios. Es importante que ellos tengan siempre presente su restaurante para realizar promociones cruzadas con una marca importante, organizar eventos conjuntos, celebrar banquetes, etc.

La navegación existente en el centro comercial no siempre es propicia para localizar rápidamente un restaurante; por lo tanto, la principal funcionalidad de las herramientas de *marketing* en un centro comercial es la navegación adicional del flujo de clientes potenciales.

CÍRCULO 4: Marketing de redes sociales y Marketing Digital

Objetivo del cuarto círculo: desarrollar una comunidad

La rápida digitalización ha cambiado nuestras vidas para siempre. Para seguir siendo relevante, usted debe utilizar las herramientas digitales de su arsenal de *marketing* local.

Numerosas investigaciones demuestran que la generación de los *millenials* percibe la información de forma diferente. Su generación y las anteriores googlean la información en internet y siguen leyendo textos impresos, mientras que los nacidos después del año 2000 ven vídeos.

Las redes sociales y las herramientas de *marketing* digital están orientadas a interactuar con quienes viven cerca suyo, pero que además viven en un smartphone. Vale la pena mencionar que las herramientas digitales están cambiando a una velocidad tan alta que, para cuando se publique este libro, puede que haya aparecido algo nuevo e interesante que usted querrá implementar.

Por lo tanto, la principal recomendación es estar al tanto de las tendencias, aprender constantemente de los profesionales, inscribirse en talleres de Marketing de redes sociales (“SMM” por sus siglas en

inglés), hacer un curso de introducción al Marketing Digital, si aún no lo ha hecho.

La principal tarea del círculo digital va más allá de la habitual gestión de la "información" de las redes sociales o el *marketing* digital. En su lugar, apunta a crear una comunidad local online de seguidores de su marca para atraer la atención de las personas que viven o trabajan a un paso de distancia de su restaurante.

CUENTAS LOCALES EN LAS REDES SOCIALES

Para los conceptos de Marketing de redes sociales, hay tres enfoques fundamentalmente diferentes para comunicarse a través de las redes sociales: una cuenta para toda la marca, una en cada región/ciudad, o incluso muchas cuentas separadas — cada una para su propio restaurante. Por supuesto, la elección de un modo u otro depende de los recursos: tanto la cantidad como la calidad.

CREA UNA GUÍA DE COMUNICACIÓN EN LAS REDES SOCIALES QUE DESCRIBA LOS PRINCIPIOS Y EL ESTILO DE INTERACCIÓN CON SU PÚBLICO EN INTERNET. SE CONVERTIRÁ EN UNA HERRAMIENTA INDISPENSABLE PARA UN ESPECIALISTA DEL MARKETING, UN MANAGER O UNA AGENCIA — AQUELLOS QUE SE COMUNICAN CON SU PÚBLICO.

COLABORAR CON LOS BLOGUEROS LOCALES

Cada ciudad tiene sus propios blogueros populares que llevan una vida activa, visitan estable-

cimientos locales, viajan y lo cuentan todo a sus suscriptores. Los lectores de estos micro-influencers son residentes locales, que reciben activamente información sobre lo que ocurre en sus alrededores. Establezca relaciones con estos blogueros de forma constante, invítelos a degustaciones o a un almuerzo gratuito para que se conviertan en fieles a la marca y se publiquen entre sus suscriptores. Cuando una chica guapa presume de su almuerzo en su restaurante o postea una foto de su comida a domicilio en Instagram, se convierte en un disparador para que sus suscriptores también pidan comida a domicilio de su restaurante, o lo visiten para tomar una copa de vino y posiblemente conocer a esta chica.

Le recomendamos que elija primero a los blogueros entre sus clientes. Al fin y al cabo, ya son potencialmente fieles a su establecimiento, por lo que será más fácil negociar con ellos. Revise cuidadosamente todos los registros de clientes en su establecimiento e identifique a los clientes que han obtenido más "likes". Póngase en contacto con ellos con una oferta interesante o regale un cupón para varias visitas.

GEOETIQUETAS — PROPIAS, LUGARES Y EVENTOS

Cree geo-etiquetas para cada red social, de modo que usted y los clientes de su restaurante puedan etiquetarlas siempre en las fotos. Esto tiene un efecto positivo en el reconocimiento de su restaurante

y en el número de visitantes. Por ejemplo, para crear una geolocalización en Instagram, primero usted debe hacerlo en Facebook y luego añadir la ubicación en Instagram. Además, añada una geo-etiqueta con la dirección si no existe ya, para utilizarla en sus publicaciones y crear así una asociación con una ubicación específica.

¡No olvide etiquetar su geolocalización cada vez que publique contenido en las redes sociales! Alternativamente, geo-etiquete su propia dirección y los lugares de interés turístico y geográfico cercanos. Si se celebra un evento importante cerca de usted, como un festival de música que atrae a miles de personas, geo etiquete el festival en sus publicaciones. Cientos de personas en el concierto buscarán a través de la geo etiqueta, lo que significa que pueden dar con su publicación: Estamos llevando a cabo un *after-party*; ¡presenta tu entrada del festival para una segunda bebida gratis!" Publique en sus redes sociales sobre eventos interesantes en las cercanías. Esto ayuda a los posibles clientes a asociar la visita a su restaurante con algún otro pasatiempo interesante. Hable de la inauguración de una exposición en una galería cercana, de un evento deportivo en un parque o de una nueva obra de grafiti que ha aparecido en una pared cercana.

SERVICIOS DE GEOLOCALIZACIÓN

Compruebe si su establecimiento está marcado en los mapas más populares (Google, Yelp, Waze) y cuan completa y correcta es la información, y si el

punto en el mapa corresponde con la ubicación real de su restaurante. Cada vez más, los clientes potenciales no buscan una dirección concreta, sino el nombre del negocio. Una geolocalización incorrecta puede llevar a su cliente a un lugar equivocado. Cualquiera puede introducir la geolocalización de su establecimiento en el mapa, así que esté atento y sea responsable de dónde aparece.

Asegúrese de hacer un seguimiento de las reseñas en los servicios de geolocalización. Junto con los sitios tradicionales de reseñas de negocios de restaurantes (de los que hablaremos en las próximas secciones), los clientes suelen dar su opinión sobre la visita a un restaurante en Google y Yelp.

GEOTARGETING

En resumen, el geotargeting significa que los anuncios de su restaurante aparecen en las redes sociales, priorizando las consultas relevantes de los usuarios que se encuentran a una distancia determinada de su restaurante. Esta es una buena oportunidad para informar a los clientes potenciales que se encuentran cerca de su restaurante. Es importante entender la sintonía fina del geotargeting y desarrollar un mensaje relevante para sacar el máximo provecho de su inversión en esta herramienta de pago.

Debe apuntar al público que coincida con su ubicación. Para la focalización, usted no solo debe utilizar el sexo y la edad del público de la red social seleccionada, sino también debe tener en cuenta los in-

tereses y las suscripciones a cuentas de la competencia, entre otros muchos parámetros.

DIRECTORIOS Y LISTADOS DE EMPRESAS EN LÍNEA

Además de las reseñas y las redes sociales, publique información sobre su restaurante en todos los sitios web temáticos, portales de información y listados de empresas. Esto mejora la capacidad de búsqueda de su sitio web en Internet. Cada ciudad tiene sus propios sitios populares para publicar información sobre restaurantes; en algunas ciudades, estos portales organizan clasificaciones de varios tipos de establecimientos. Usted debe alcanzar un puesto alto en estas clasificaciones para atraer la atención tanto de los lugareños como de los turistas. La colocación en estos sitios web de referencia suele ser gratuita, pero la participación en clasificaciones, concursos y servicios de reserva suelen ser con opción de pago.

CAPÍTULO 18

Gestión de la reputación en línea

Hoy en día, la mayoría del público objetivo de un restaurante estudia la información sobre el mismo en internet antes de visitarlo. Además, los clientes potenciales no se limitan a ir a la página web del restaurante y conocer el menú. La mayoría de las veces, el escenario es el siguiente: un cliente simplemente tipea el nombre de su restaurante en un motor de búsqueda, y luego... lo que ve es el factor determinante. Si un cliente potencial visita la página de su restaurante en Facebook o Google Maps y ve una reseña negativa en la parte superior, lo más probable es que no crea la colorida información que probablemente contenga el sitio web oficial y decida no visitarlo después de todo.

Su sitio web

Construir su propia página web para su restaurante ya no es un lujo. Ahora hay muchos creadores de sitios web gratuitos que usted puede utilizar para crear un sitio web de tarjetas de visita actualizado y adaptado a todos los dispositivos móviles.

Si su restaurante ya tiene un sitio web, en el marco del *marketing* local, debe proporcionar infor-

mación correcta y actualizada sobre el local, los números de teléfono y los horarios de apertura.

A menudo oigo decir a la gente que los sitios web no tienen nada que ver con el eCommerce a menos que lo utilicen para vender directamente su producto. Yo no estoy de acuerdo. En mi opinión, sus sitios web, aplicaciones y plataformas asociadas deben tratarse como una vidriera. Un consumidor sólo puede pasar por esa vidriera una vez — por accidente y sin intención de comprar nada. Tiene que verse bien. Usted se preocupa por su aspecto en línea porque quiere que la gente le visite, le haga una reserva, se emocione. Así es como debe tratar su sitio web.

Hace un par de años atrás, una promoción en página web fue la primera presencia online lanzada por un gastronómico. Sin embargo, hoy en día, la actividad en las redes sociales comienza incluso antes de la apertura del establecimiento, y muchos empresarios ni siquiera se molestan en crear un sitio web o una aplicación móvil.

¿Tiene su establecimiento una página web? ¿Es necesario al principio? La actividad en las redes sociales, las marcas de los servicios de geolocalización y el posicionamiento en los servicios de la recepción que hace las reservas de mesas proporcionan al restaurante una presencia en línea y parecen liberarlo de la necesidad de desarrollar un sitio web independiente. De hecho, una paradoja de hoy en día es que cientos de exitosos restaurantes han renunciado recientemente a un sitio web, porque hay suficiente información para

encontrarlos en Internet.

Sin embargo, para la mayoría de los clientes, toda esta información es de carácter "no oficial"; afirman que los datos pueden ser inexactos, y las fotografías — amateur. Además, el diseño de las páginas de las redes sociales es estándar y no siempre permite a un cliente potencial apreciar la individualidad y el "carisma" del restaurante. En su página web, un cliente espera ver una presentación completa: examinar los detalles del interior, conocer el menú y los precios (aunque podría haberlo hecho en la página de Facebook del restaurante), leer sobre el chef, enterarse de los eventos por la fuente "oficial", compartir el enlace con los amigos a los que piensa invitar. Hay muchos clientes de este tipo, y no necesariamente sólo aquellos que no utilizan las redes sociales — los conservadores también se encuentran entre los nuevos analfabetos o *tech-savy* como se los denomina en inglés y las personas sociables. Por lo tanto, la respuesta a la pregunta de si un restaurante necesita un sitio web, en mi opinión, es: sí, pero no desde el primer día y no necesariamente complicada y costosa.

Componentes obligatorios de su sitio web:

1. El logotipo de la empresa - lo suficientemente grande en el encabezado de cada página.
2. Información de contacto con un enlace de número de teléfono activo para llamar desde dispositivos móviles (haga clic para llamar) y

un enlace de dirección para ver la ubicación del restaurante en Google Maps. Es mejor fijar el número de teléfono en la "cabecera", ya que es la información que los clientes buscan con más frecuencia.

3. Menú con precios. La segunda razón más popular para visitar el sitio web de un restaurante es ver el menú y entender la política de precios. Para la mayoría de los clientes, no importa si usted publica el menú completo o sólo extractos del mismo, así que, como recomendación, publique una versión abreviada que incluya los éxitos y las especialidades del restaurante, pero no los platos más caros. No es necesario acompañar todos los elementos del menú con fotografías, pero añadir 3-4 fotos profesionales no está de más.

4. Foto del interior. Antes de una reunión de negocios, de una cita o de la organización de un banquete, los clientes quieren evaluar de antemano el ambiente del establecimiento. Para ello, incluya en su sitio web varias fotos profesionales de los salones del restaurante.

5. Un formulario de comentarios no es una opción, sino una necesidad para el sitio de un restaurante. Después de todo, por regla general, un cliente descontento quiere quejarse directamente al propietario del establecimiento. Y si no hay forma de hacerlo, publicará su enfado en las redes sociales o en un servicio de

reseñas. La capacidad de aceptar opiniones — tanto negativas como positivas — reducirá significativamente la cantidad de negatividad disponible libremente en Internet. En el formulario de comentarios, asegúrese de incluir campos para rellenar el número de teléfono, el correo electrónico y el nombre del cliente, así como el consentimiento (obligatorio) para el tratamiento de datos personales y (opcionalmente) para recibir boletines informativos suyos. De este modo, recopilará una base de datos de clientes que podrá utilizar con fines de *marketing*.

6. Widget (mini interfaz) del sistema de reserva de mesas. Puede crearlo usted mismo o colaborar con Open Table.

7. Enlaces a sus cuentas en las redes sociales. En la parte inferior de la página se pueden encontrar iconos activos visibles con un enlace a estas cuentas.

8. Reseñas. Una página independiente con reseñas de huéspedes y restaurantes embellecerá el sitio web de su establecimiento. Puede copiarlas de fuentes abiertas o pedir personalmente a sus clientes favoritos que escriban unas líneas.

9. Información sobre premios y logros. Una página con copias de los certificados de los premios y los que confirman la alta calidad de sus servicios proporcionan una razón adicional

para visitar el establecimiento. También sirven como un buen recurso para reporteros y bloggers, que pueden utilizar la información para preparar sus publicaciones.

10. Breve historia y filosofía del restaurante y/o biografía de los propietarios y/o del chef.

11. Versión en un idioma extranjero (español, italiano, alemán o chino) si atiende principalmente a turistas.

12. Si usted ofrece entrega a domicilio, el sitio también puede incluir un bloque de pedidos en línea y un mapa de la zona de entrega.

El sitio NO debe contener:

- Música o animaciones complejas
- Enlaces a recursos de terceros
- Tamaños de texto diminutos
- Demasiado texto

Desde el punto de vista técnico, su sitio web debe ser compatible con todos los navegadores populares (Google Chrome, Mozilla Firefox, Safari, Internet Explorer) y el diseño debe ser responsivo, es decir, adaptado a todo tipo de dispositivos móviles y tamaños de pantalla.

Por otro lado, me gustaría hablar de la funcionalidad de recibir un pedido para su entrega. No subestime este canal de ventas, e incluso si es nuevo en lo de entrega a domicilio, le recomiendo que se tome en serio el diseño de su menú online.

Recuerde algunas reglas del comercio minorista en

línea:

- Cada producto debe tener una página y un enlace separados; se prefieren las imágenes.
- El diseño de la página y la disposición del botón deben probarse eligiendo entre varias variantes basadas en pruebas A/B en vivo. Es completamente imposible saber si un botón verde o rojo funcionará mejor basándose únicamente en la experiencia personal.
- Mantenga un seguimiento del embudo de ventas — cada etapa de la interacción del cliente con su sitio web — y optimice sus experiencias de usuario en cada paso del camino.
- Antes de pagar por el desarrollo de un sitio web, tome una capacitación de eCommerce a través de una escuela online para que pueda elegir el mejor desarrollador, entender cómo ahorrar en el presupuesto sin comprometer la calidad y tener control sobre el resultado.
- Después de lanzar su sitio web, su trabajo no ha terminado. El éxito del eCommerce requiere una mejora constante y la optimización de su plataforma.

SU SITIO WEB DEBE SER MÓVIL Y SER SEO FRIENDLY.

La información de la página web debe actualizarse a tiempo. A menudo, el horario de apertura de un restaurante cambia, pero se tarda meses en reflejarlo en el sitio web. Mantenga a sus clientes potenciales informados.

Gestión de la reputación en las redes sociales

Hay que tener en cuenta que la gente se siente más confiada en Internet para expresar sus pensamientos (no siempre positivos) en público. Por lo tanto, antes de anunciar su página, consiga el apoyo de sus clientes más fieles (entre amigos y socios) y pídale que califiquen su restaurante y escriban algunas críticas positivas.

Responda a la negatividad en las redes sociales en menos de 15 (!) minutos. El tiempo es oro, y cuanto antes se resuelva el problema del cliente, mayor será la probabilidad de que pase de la categoría de insatisfecho a la de cliente fiel. Para ello, es importante desarrollar un sistema por el cual no solo sea, un encargado de SMM situado en la oficina y sin información sobre lo que realmente ocurre en el restaurante, el que responda a las reseñas online. Es importante formar a cada empleado encargado de responder a los clientes por su cuenta siguiendo formatos de comunicación aprobados.

He recomendado responder a los comentarios negativos en el plazo de un día, pero el plazo ideal es de 15 a 20 minutos.

Construya la reputación deseada para su marca en servicios como TripAdvisor, Foursquare y Yelp. Incluso si su cuenta fue creada por uno de sus clientes, registrándose o pagando una pequeña cuota, puede

acceder a comentar las reseñas sobre su restaurante. Merece la pena celebrar una reunión aparte con los empleados para hablar de cómo funcionan las reseñas, de cómo pueden mejorar la puntuación del restaurante al provocar reseñas e invitar a sus amigos y, por lo tanto, aumentar el atractivo de su establecimiento para los clientes.

Hay que tener en cuenta que, en el negocio en red, es mejor crear una cuenta en los servicios de recomendación para cada ubicación por separado. De este modo, podrá controlar su reputación a nivel local para cada punto de servicio.

Para supervisar todas las menciones de su marca en Internet en tiempo real, le recomiendo que configure las alertas de Google para las palabras clave. De este modo, recibirá notificaciones en cuanto alguien escriba algo sobre usted. Esto le ayudará a seguir rápidamente las menciones de su restaurante en la red y a responder a las reseñas a medida que vayan apareciendo. Además, hay varios servicios de seguimiento de las reseñas en línea que puede tener en cuenta.

Campañas de correo electrónico

Recientemente, con la ayuda de socios, hemos llevado a cabo nuestra propia investigación sobre los usuarios de varios servicios de entrega a domicilio. Uno de los resultados interesantes de este estudio fue que casi un tercio de los encuestados indicaron que

preferirían recibir información sobre nuevas promociones no a través de molestos mensajes de texto, sino cuando les resulte conveniente, es decir, consultando su correo electrónico en su tiempo libre ...

Por lo tanto, a pesar de que su mensaje puede perderse en medio de las hordas de spam, tiene sentido dirigir correos electrónicos, sólo vale la pena organizarlos correctamente: enviar en el momento pertinente, preparar titulares brillantes y atractivos, y formular mensajes de alta calidad.

El *marketing* por correo electrónico es una herramienta relativamente barata. Ya he mencionado más arriba que usted puede sacar ventaja de la cooperación de la promoción cruzada con un socio que tenga su propia base de clientes, lo que es potencialmente fructífero para usted.

Tenga en cuenta que, para recopilar una base de datos de clientes habituales en su restaurante, la promoción "regalo a cambio de una tarjeta de visita" ya no funcionará. Ahora necesita recopilar direcciones de correo electrónico para que el cliente marque la casilla de consentimiento para el procesamiento de datos personales.

LA RECOPIACIÓN DE DATOS PERSONALES PUEDE ORGANIZARSE A TRAVÉS DE UN SISTEMA WI-FI DE AUTORIZACIÓN. UN SISTEMA CRM AUTOMATIZADO AYUDA A GESTIONAR EL PROCESO DE ENVÍO DE CORREOS DE LA FORMA MÁS EFICIENTE POSIBLE, INCLUYENDO LA CONFIGURACIÓN DE LOS ENVÍOS EN FUNCIÓN DE LAS DIRECCIONES DE LOS CLIENTES

CAPÍTULO 19

Programas de fidelización y CRM

La Gestión de Relaciones con el Cliente (“CRM” por sus siglas en inglés) se ha convertido recientemente en una de las direcciones clave del marketing de los restaurantes. Esta dirección para nuestra industria es relativamente nueva, porque hace 5 años no existía ningún software de alta calidad para implementar un abordaje de CRM para trabajar con el público.

Hoy en día, la mayoría de las funciones rutinarias de recopilación de bases de datos, segmentación del público y análisis del comportamiento de los clientes están perfectamente automatizadas. Y creo que es responsabilidad de todo gastronómico aprovechar la oportunidad de trabajar con la tasa de regreso de los clientes utilizando las soluciones más modernas.

Las soluciones modernas de CRM tienen una serie de ventajas evidentes:

- Ayudan a realizar un seguimiento de los análisis de los clientes en tiempo real. Esto incluye el seguimiento de la tasa de abandono de clientes y la efectividad de la captación de nuevos clientes.
- Hacen posible predecir el comporta-

miento de los clientes y gestionar sus flujos.

- No limitan la mecánica de interacción con los clientes a los descuentos o las bonificaciones.

- Ayudan a segmentar los envíos, enviando ofertas sólo a quienes lo necesitan.

- Automatizan la recopilación de comentarios, la realización de encuestas y la medición del NPS (Net Promoter Score - disposición a recomendar su restaurante, una métrica que permite evaluar el nivel de fidelidad).

- Ayudan a crear ofertas personalizadas y a analizar las preferencias alimentarias de los clientes.

¿Qué es un sistema CRM?

Un sistema de gestión de las relaciones con los clientes es una base de datos y un programa diseñado para almacenar una base de clientes, automatizar el *marketing*, gestionar las ventas y analizar los resultados de las promociones y otras actividades de *marketing*.

La ventaja de un software de este tipo es que se integra con todos los puntos de contacto entre un restaurante y un cliente: caja, app móvil, tarjetas electrónicas, sitio de entrega, chat bots, sistemas de autorización Wi-Fi, etc.

Le aconsejo que establezca contacto con sus clientes y los invite a su base de datos en su primera

visita al restaurante. Desde el principio, usted debe ganarse su confianza y recibir sus datos personales. Con la ayuda de la información que el sistema de CRM recopilará en el futuro, podrá establecer una comunicación y, sutilmente, a través de canales convenientes, informar a los clientes sobre determinados privilegios y ofertas personales.

¿Qué datos serán necesarios para trabajar eficazmente con su base de clientes?

- Información de contacto, nombre, fecha de nacimiento del cliente
- Información sobre dónde y cuándo recibió su tarjeta (si tiene una cadena de restaurantes)
- Información sobre el número de compras realizadas
 - Fecha aproximada de la última compra
 - Los consumos promedios del cliente
 - La composición del pedido del cliente y sus preferencias de comida y bebida
- Historial de mensajes, así como la reacción de los clientes a sus promociones

A medida que la cadena de restaurantes crece, el procesamiento diario de datos sobre las ventas y los clientes requiere un esfuerzo adicional. Con semejante carga, se hace más difícil establecer promociones con la ayuda del departamento de informática. Es entonces cuando los sistemas CRM acuden en ayuda de los programadores.

Veamos con más detalle los procesos que se

pueden automatizar con CRM:

1. Recopilación de los contactos de los clientes

Hubo un tiempo en el que el cliente tenía que rellenar un cuestionario en papel y los datos se introducían manualmente en el CRM. Ahora, los cuestionarios electrónicos le permiten deshacerse de los medios en papel, aumentar la protección de los datos y enviar instantáneamente una recompensa al cliente por su registro. Puede identificar a un cliente en la base de datos por su número de teléfono, su tarjeta electrónica o su código personal en la aplicación móvil del restaurante.

2. Promociones de *marketing*

Con una amplia base de clientes, no experimentará una falta de tráfico. La automatización de las promociones le permite informar exactamente a los clientes a los que van dirigidas estas promociones, en el momento exacto.

Configurar una promoción, seleccionar y marcar el segmento de la audiencia base, lanzar una lista de correo, hacer un seguimiento del lanzamiento de la promoción, comprobar los primeros recibos de la promoción, medir la efectividad, cargar rápidamente un informe... todo esto se puede hacer a través de la plataforma de *marketing*. Anteriormente, un especialista del *marketing* tardaba de dos a cinco días en hacerlo y requería un departamento de sistemas informáticos; ahora, a un especialista que trabaje con un

sistema de CRM le basta con un par de horas.

3. Automatización del *marketing*

Una vez en la base de datos, sus clientes se dividen automáticamente en segmentos y se inicia la comunicación personal con cada uno de ellos, en función del número y la frecuencia de las compras, la factura media y del carrito de compras.

El programa de fidelización automatizado contiene algoritmos para responder a cualquier escenario posible de los clientes.

Con la ayuda de escenarios pre-configurados, el programa de fidelización puede:

- Aumentar el número de visitas convirtiendo a un cliente ocasional en un cliente fiel
- Informar al cliente sobre la caducidad de los bonos, descuentos o cupones
- Restituir al cliente si se le considera perdido
- Felicitar al cliente en su cumpleaños y las fiestas
- Preguntar acerca de la satisfacción con la calidad del servicio
- Conocer la actitud del cliente ante un nuevo plato
- Recomendación rápida a un amigo
- Sugerir al cliente probar una novedad
- Vender un plato que este adecuado a los parámetros del pedido (una magdalena con su café)
- Recompensar por los comentarios dejados
- Motivar a hacer varias visitas consecutivas

Usted simplemente puede construir este algoritmo una vez, y luego el proceso de comunicación funciona sin la participación del especialista de *marketing*, librándolo de una cantidad colosal de tiempo para la planificación y el análisis.

4. Análisis

Después de lanzar el programa de fidelización y las promociones en modo automático, hay que hacer un seguimiento de la efectividad, la dinámica de las ventas y los comentarios de los clientes para realizar los ajustes oportunos en el sistema.

Una plataforma de *marketing* debe contener no sólo la capacidad de automatizar los procesos, sino también un análisis conveniente, comprensible y relevante y un sistema de KPIs (Indicadores de Rendimiento Claves) generalmente aceptados para seguir la efectividad de su *marketing*.

Programas de fidelización

Un enfoque anticuado del *marketing* afirma que el especialista del marketing debe invertir la mayor parte de sus esfuerzos en la captación de nuevos clientes. Las empresas exitosas, guiadas por el principio de "pescar donde están los peces", utilizan una estrategia diferente: asocian el aumento de los ingresos con la retención de los clientes fieles.

El programa de fidelización es un bloque clave del método CRM en el negocio gastronómico. Y, fran-

camente, recomendando desarrollar un programa de fidelización para, literalmente, todos los restaurantes. Sin embargo, la mecánica y los medios de interacción con el público pueden ser completamente diferentes en función del negocio.

Lo principal es no olvidar que la fidelización es un proceso bidireccional. Para recompensar la fidelidad del cliente, no basta con ofrecerle un descuento o una bonificación, como hacen sus competidores: hay que mostrarle atención y cuidado personal, hacerle sentir especial. Aquí es donde comienza la construcción de relaciones a largo plazo.

Tipos de programas de fidelización y sus ventajas

Existe la creencia generalizada de que todas las empresas deben elegir algún tipo de programa de fidelización, por ejemplo, un descuento o una bonificación, y aplicarlo siempre. Eso es un engaño. Hoy en día, el enfoque correcto es segmentar al público de acuerdo con las necesidades y ofrecer a cada segmento el tipo de programa de fidelización y la mecánica de interacción que mejor se adapte. E incluso dentro del marco de una marca, es posible una combinación de descuentos y sistemas de bonificación. Pero en aras de la integridad, vamos a enumerar todos los tipos de programas de fidelización y sus características

1. Descuentos

Es el tipo de programa de fidelización más sencillo y común, pero también es anticuado e ineficaz. Los descuentos pueden ser simples o acumulativos, relacionados al volumen de compras. A pesar de que en los últimos años este tipo de programa de fidelización ha sido sustituido en gran medida por sistemas de bonificación, hay categorías de negocios y tipos de clientes a los que no se puede aplicar la bonificación. Los descuentos siguen siendo relevantes en el segmento premium.

2. Bonificaciones

Los programas de bonificación son un poco más complicados que los de descuento. Implican la acumulación de puntos como porcentaje de la compra en la tarjeta con la posibilidad de gastarlos de una forma u otra (es decir, de hacer más compras). Los programas de bonificación funcionan bien para aumentar el número de visitas de los clientes. Y como los puntos tienen un periodo de validez, a diferencia de los descuentos, motivan al cliente a no posponer la compra. Las bonificaciones pueden servir para pagar hasta el 100% del coste de un producto o servicio, según las condiciones de la empresa.

3. Programas mixtos de descuentos y bonificaciones

Estos programas han aparecido recientemente. Permiten a los clientes tanto recibir un descuento garantizado *como* acumular bonos que pueden gastarse

de forma adicional al descuento o en comidas individuales.

Los programas de bonificación y descuento pueden tener varios niveles. A menudo, los nuevos clientes reciben una bonificación o un descuento mínimo, y luego se utiliza un modelo de motivación progresiva, es decir, el importe de la remuneración aumenta en proporción directa al volumen de consumo. Recientemente, ha surgido una nueva idea: conceder más bonificaciones a los clientes fieles en función de su nivel de tarjeta, pero durante un breve periodo de tiempo; esto estimula su ciclo de visitas y establece la frecuencia de compras deseadas.

4. Programas de asociación o *partnership*

Estos pueden organizarse tanto en forma de bonos como de sistemas de devolución de dinero. El factor principal es que hay varios participantes implicados. Estos programas pueden funcionar para varios restaurantes de una misma cadena.

5. Club cerrado

Un club de privilegio para clientes fieles, con degustaciones y fiestas privadas, como forma de aumentar las ventas en el segmento de fidelización, creando una sensación de exclusividad, privilegio y... ¡buen humor, que vale mucho!

Herramientas del programa de fidelización

Niveles/estados/rangos

Se pueden asignar estados y rangos a los clientes por diversos logros en un corto periodo de tiempo. Todas estas mecánicas se basan en objetivos sencillos: aumentar la cuenta media, la frecuencia y el número de visitas, para enfocarse en los platos adecuados.

Amigos referidos

Estas promociones animan a los clientes a recomendarle a sus amigos a cambio de una recompensa. Estas herramientas son más eficaces cuando se aplican a los clientes fieles, ya que tienen una disposición positiva y suelen visitarlos ellos mismos.

Ludificación

Esto implica el uso de tecnologías de juego en la comunicación. Al introducir métodos de juegos de apuestas, las empresas despiertan la emoción y el instinto de competición en los clientes: el deseo de ganar más puntos, recibir un regalo más rápido, etc. La recompensa en la ludificación puede ser la acumulación de puntos, el logro de niveles, la competencia entre los participantes por el liderazgo, los premios.

Servicios de recomendación

Esta herramienta se basa en el análisis de las

compras para identificar patrones que pueden aprovecharse ofreciendo al cliente un adicional para un plato concreto (esto puede hacerse automáticamente vía mensaje de texto o a través de un mesero que transmita las recomendaciones).

Trabajando con las preferencias para aumentar el consumo de platos específicos, se utilizan las etiquetas "Plato favorito" o "Producto favorito", desbloqueando más privilegios en función del volumen o la frecuencia de las compras.

Gestión del comportamiento de los clientes

La segmentación básica de la base de clientes divide a todos los clientes en 6-8 grupos:

1. Potencial - un cliente registrado en el programa, pero que no ha visitado realmente el restaurante (emitido una tarjeta en el sitio, por ejemplo)
2. Una sola vez - le visitó una vez
3. Nuevo - ha visitado el restaurante dos o tres veces, pero con largas pausas entre ellas
4. Fiel: ha visitado el restaurante cuatro veces o más, viene regularmente
5. Dormido - perdió una visita esperada
6. Perdido - no ha venido al restaurante desde hace mucho tiempo

Considere la mecánica de interacción con algunos de estos grupos.

Los nuevos clientes son un punto de crecimiento. Merece la pena esforzarse para que vuelvan. Usted tiene el poder de interactuar con estos clientes si han dejado sus datos de contacto.

Las herramientas de retorno de los clientes pueden incluir:

- Bonificaciones de devolución del 20 al 100% de la primera compra durante un corto periodo de tiempo
- Un regalo (un descuento o un plato del menú) después de su primera compra, que puede canjearse por futuras compras
- Regalos individuales para fomentar las segundas y terceras compras
- Encuestas sobre la calidad del servicio después de la primera visita con un regalo por completarlas
- Sondeos
- Distribución por correo electrónico después de visitar el sitio, registrarse o realizar una primera compra: puede enviar las condiciones del programa de fidelidad y una oferta personal para la próxima compra, recomendaciones para probar un plato interesante o información sobre servicios u oportunidades adicionales (entrega gratuita, apertura de un nuevo establecimiento cerca de la residencia del cliente)

Los clientes perdidos son el público más numeroso y frío. Es importante continuar la comunicación con ellos para identificar los motivos de su marcha,

junto con sus necesidades y su motivación para volver a comprar.

Aquí puede utilizar las mismas herramientas que en el caso de los nuevos clientes. Al mismo tiempo, existe una valiosa ventaja: el historial previo acumulado de compras de los clientes fieles perdidos hace posible la elaboración de ofertas personalizadas.

Basándose en la experiencia anterior de un cliente con su restaurante, puede entablar un diálogo: ofrézcale un descuento en su plato favorito, infórmele sobre nuevos productos que puedan gustarle, invítele a un evento sobre un tema interesante, averigüe por qué el cliente dejó de acudir a usted (quizá no le gustó algo en concreto), done un estatus elevado o privilegios especiales durante un mes, felicítele por su cumpleaños y envíe información sobre promociones personales de vez en cuando, así como pequeños regalos.

Por experiencia puedo decir que el trabajo de alta calidad con los clientes perdidos siempre da sus frutos a través de los clientes que regresan y sus compras repetidas. Y si, después de una serie de comunicaciones, algunos de los clientes perdidos no han realizado ninguna compra, entonces este segmento puede archivarse y así dejar de gastar tiempo y dinero en ellos. Al fin y al cabo, incluso un negocio exitoso tiene un "churn" o tasa de cancelación, anual de clientes. Sólo hay que asegurarse de que no crezca de año en año.

Clientes fieles. Retener a un cliente fiel siempre es más fácil que atraer a uno nuevo. Al mismo tiempo,

trabajar con un cliente fiel requiere tener en cuenta los siguientes elementos:

- Calcule correctamente la frecuencia, el volumen y el motivo de los incentivos de un cliente fiel. Recompensar con demasiada frecuencia conduce a un gasto excesivo. Por otro lado, las promociones poco frecuentes tienden a desvanecer el interés por su restaurante.
- Todos los clientes fieles están esperando privilegios especiales, beneficios adicionales y atención.
- A un cliente fiel se le puede y se le debe pedir que recomiende su establecimiento a otras personas: lo hará con mucho gusto.
- La atención a los detalles de su comportamiento y su elección de platos en el pasado es clave para el corazón del cliente ("¿Quieres añadir carne de vaca a tu plato como la última vez?").
- Las ofertas a un cliente fiel deben ser personalizadas y emotivas para evocar un sentimiento de propiedad y atención personal.
- Los clientes fieles pueden unirse según sus intereses, lo que posteriormente creará un efecto acumulativo (la gente empezará a comunicarse y a involucrar a sus conocidos en este círculo social).
- Para los clientes fieles, puede ofrecer un programa de afiliación con la participación de otras empresas.

Recomendaciones para los especialistas del marketing CRM

1. Aproveche al máximo las capacidades de la plataforma CRM para automatizar todo tipo de actividades de *marketing*.

2. Planifique un presupuesto no sólo para publicidad, sino también para el desarrollo de un programa de fidelización que amplíe los canales de comunicación.

3. Al principio, preste más atención a los nuevos clientes; con un trabajo adecuado, se convertirán en clientes fieles que aportarán el 80% de sus ingresos. A continuación, empiece a automatizar la experiencia de los nuevos y céntrese en sus clientes más fieles. Desarrolle y fortalezca las relaciones con ellos, convirtiéndolos en un auténtico club de fans.

4. Cuando utilice herramientas para motivar a los clientes (descuentos, bonificaciones), establezca un periodo de validez corto para motivar a los clientes a visitarle antes y más a menudo.

5. Siga el desarrollo de las tecnologías pertinentes y elija sólo las soluciones más modernas.

CAPÍTULO 20

Marketing para restaurantes establecidos

En esencia, soy una startup, una persona que ama y sabe cómo iniciar nuevos proyectos. Idealmente, me gusta unirme al trabajo en la etapa de desarrollo del proyecto. Esto me permite participar activamente en la discusión, corregir detalles, añadir lo que sea necesario, eliminar lo innecesario y, lo más importante, construir correctamente estrategias de *marketing* eficaces incluso antes de que el restaurante abra. Pero, como sabe, la vida no funciona según nuestros ideales, y aproximadamente la mitad de los pedidos a nuestra empresa son para rescatar restaurantes que ya están en funcionamiento.

En algunos casos, los problemas surgen por la falta de comprensión del empresario de las particularidades del negocio de la gastronomía: ellos esperan que un nuevo proyecto atraiga la atención de los clientes incluso sin esfuerzos de *marketing*.

Una situación no menos frecuente: un restaurante ha estado en el mercado durante años, pero la situación es sombría: no hay clientes habituales, alta rotación en la línea de personal, inestabilidad en la calidad de la comida. En el mejor de los casos, el res-

taurante está cubriendo sus gastos.

La tercera categoría comprende a los restaurantes con una buena reputación y una sólida experiencia laboral. Al principio, todo va bien, pero los propietarios quieren que les vaya aún mejor, para que la prensa empiece a escribir sobre su restaurante y crezca el grupo de visitantes habituales y aparezcan nuevos clientes.

En todos estos casos, el propietario de un restaurante, cafetería o bar decide recurrir a un especialista en promoción, reconociendo la necesidad de reconstruir procesos, mejorar algo y abandonar otra cosa.

Pero, ¿cómo construye usted una estrategia de promoción si el restaurante ya está abierto y esas "tres semanas para ganar" (y dos meses para prepararse) ya han pasado?

Incluso antes de firmar un acuerdo, yo estudio el proyecto con el equipo, discuto con el cliente hasta qué punto están dispuestos a cambiar y mejorar el proyecto, hasta qué punto están abiertos a comunicaciones productivas y acciones proactivas. Y sólo después de ese proceso, tomamos la decisión de emprender el trabajo.

Créanme, poner en marcha un nuevo restaurante es muchas veces más fácil que renovar uno "viejo", especialmente uno con problemas existentes. Sin embargo, emprender este tipo de proyectos siempre es interesante. Es un verdadero reto para todo el equipo, porque hay que sacar las conclusiones correc-

tas del análisis del proyecto y reconstruir con precisión todos los procesos empresariales internos. No es tan fácil como parece.

El hecho es que muchos gastronómicos y managers quieren que su restaurante sea rentable y tenga demanda, e incluso están dispuestos a pagar una cuota a la agencia, pero en realidad, no están en absoluto dispuestos a cambiar! Esto puede deberse a varias razones. Un propietario está absolutamente seguro de que tiene el mejor producto, por lo que no tiene sentido hacer ningún ajuste. Otro es francamente demasiado perezoso para asumir una cantidad de trabajo tan grande. Y otro es reacio a hacer cambios por falta de fondos. Y renovar un restaurante simplemente no funcionará sin una inversión adicional.

Cualquier especialista en promoción tiene que trabajar con restaurantes problemáticos, por lo que usted puede y debe sentirse cómodo con ellos. Solo necesita las herramientas y el enfoque adecuados para convertir algo anticuado en una obra maestra del *marketing*.

Fórmula para actualizar un restaurante anticuado

El éxito del proyecto = análisis exhaustivo + trabajo con la reputación y la corrección de los errores cometidos en el pasado del restaurante (procesamiento de las críticas negativas, resolución de

situaciones, limpieza de la negatividad en las redes sociales y sitios de reseñas) + formación de una nueva estrategia, concepto, leyendas + preparación + depuración del trabajo de todos los departamentos del restaurante + realización de una campaña de promoción.

Como ha notado, en comparación con el trabajo en un proyecto startup, se han añadido dos nuevos elementos a la fórmula: el análisis y la corrección. Después de llevar a cabo un análisis exhaustivo, usted puede pensar en una estrategia de acciones, y al mismo tiempo trabajar en los errores, resolver las situaciones de conflicto existentes y nivelar toda la negatividad en el proyecto. A continuación, usted y su equipo comenzarán a trabajar en el algoritmo de preparación y lanzamiento de un nuevo restaurante. Sí, las herramientas y la secuencia de acciones cambiarán ligeramente, pero la esencia seguirá siendo la misma.

En este capítulo, hablaremos del análisis, del trabajo con las reseñas y de la interacción con las personas que protegen y representan su marca ante el mundo exterior. Estos son los defensores y embajadores de la marca.

Análisis

El análisis de ventas es la clave del éxito, ya que ayuda a comprender las causas y consecuencias del fracaso de los restaurantes y proporciona la imagen más fiable de la situación actual.

Para entender qué ha fallado en su estableci-

miento, el primer paso es estudiar detenidamente el modelo de cliente: cómo se distribuye el flujo de clientes durante el día, la profundidad de los pedidos, qué platos y bebidas prefieren los clientes, cuánto tiempo pasan en el restaurante, qué cantidades gastan y si cenan solos o en grupo. Esto ayudará a entender mejor sus motivos.

Ya existen en el mercado muchos programas exitosos para este tipo de análisis. Por lo general, ejecutamos un programa de análisis y estudios complejos para registrar exactamente los parámetros que necesitamos para formar hipótesis relevantes. El programa mide el flujo de clientes, lo segmenta, controla la asistencia y determina las horas de ocupación y los tiempos muertos. Basándose en un análisis completo de todas las ventas del restaurante, proporciona recomendaciones sobre la elaboración y el ajuste del menú, junto con opciones para cambiar los precios de venta de determinados platos, así como para evaluar la efectividad del personal. El informe muestra dónde los meseros no están haciendo lo suficiente, dónde el bar se está quedando sin servicio, dónde la cocina está funcionando mal, y qué es lo que realmente necesita el cliente. Es decir, todos los factores internos que requieren corrección y elaboración. Nada de teorizar: un plan concreto respaldado por un análisis claro.

El mercado no se detiene: los consultores crean constantemente nuevos productos y mejoran los programas de análisis existentes. Cada día aparecen nuevos servicios analíticos. Utilícelos. Le ayudarán a es-

tablecer una comunicación eficaz con los clientes, lo que servirá para los nervios de todos y para su limitado dinero. El seguimiento del análisis del restaurante debería ser su ritual habitual para un funcionamiento exitoso.

Hoy en día, es imposible trabajar efectivamente sin el análisis: la competencia ha crecido y el coste de un error se ha hecho mucho más alto, por lo que hay que aprovechar todas las competencias disponibles.

Desgraciadamente, no todos los gastronómicos de hoy en día están preparados para los cambios, para dominar las nuevas tecnologías, para aceptar el hecho de que hay que trabajar regularmente en los indicadores de calidad y facturación. Y para el hecho de que estos cambios implican a especialistas competentes -principalmente analistas, estrategas, un equipo de *marketing* (un especialista en *marketing*, un especialista en relaciones públicas y un especialista digital deberían participar en todo el trabajo relacionado con la mejora del rendimiento). Para el trabajo analítico, también es necesario que tanto el analista como el especialista en *marketing* tengan acceso a las cifras de ventas. Por diversas razones, no todos los empresarios están dispuestos a dar este salto. La decisión del gastronómico depende directamente de lo crítica que sea la situación y de lo dispuesto que esté a confiar en el contra agente. Al fin y al cabo, usted siempre puede firmar un acuerdo de privacidad de datos. De lo contrario, es como ir al médico a por una receta sin permitirle realizar el diagnóstico.

La falta de acceso a estos análisis complica el trabajo de un especialista en promoción, pero, en cualquier caso, no debería impedirlo del todo. Sí, un análisis detallado permitirá a una persona de relaciones públicas o a un especialista en *marketing* tener más confianza en sus acciones y trabajar con la mayor efectividad posible. Pero, a menudo, tenemos que trabajar únicamente con la intuición y nuestra propia experiencia.

Un especialista en *marketing* experto basándose en los datos recibidos del propietario, así como también en sus propias observaciones, es capaz de llevar a cabo un análisis básico: definir el retrato del público objetivo, determinar sus necesidades y construir estrategias de promoción para que un potencial cliente del restaurante conozca el proyecto y quiera visitarlo.

Trabajando con reseñas negativas

¿Cuál es la diferencia entre una estrategia de promoción para un restaurante en funcionamiento y para un restaurante en apertura? En el primer caso, se añaden pasos adicionales al plan de trabajo habitual: antes de empezar a construir algo nuevo, hay que ocuparse de los viejos problemas!

1. "Limpieza". Compruebe la relevancia de la información en Internet, suba nuevas fotos a todos los sitios web relevantes, actualice el menú, "peine" su propio sitio web y las cuentas de las re-

des sociales.

2. Creación de una nueva leyenda. Tras analizar la situación actual e identificar los puntos débiles, determine los métodos de corrección y construya una nueva leyenda del proyecto en consecuencia. A continuación, comience inmediatamente a meter esta leyenda en la cabeza de la gente, utilizando diversos medios de comunicación. En el transcurso de su trabajo, probablemente tendrá que corregir algo, fortalecerlo, llevarlo a la perfección.

3. Trabajar con reseñas antiguas. Examine detenidamente todos los recursos en los que un cliente puede dejar comentarios (TripAdvisor, Google, Yelp, redes sociales) y, a continuación, analice las reseñas y observe el momento de su publicación. ¿Tiene sentido responderlas? Si las reseñas se publicaron hace relativamente poco tiempo, entonces hay tiempo para trabajar en lo negativo: contactar al autor, averiguar el problema, aclarar los detalles, comprender la situación y ofrecer alguna bonificación como compensación (un descuento, una comida gratis, etc.). Sólo después de eso, empiezo a crear una nueva historia, atrayendo a nuevas personas como "defensores de la marca". Si la mayoría de las reseñas se publicaron hace más de un año atrás, entonces usted debería centrarse en animar a los clientes a publicar nuevas reseñas (idealmente positivas).

De hecho, las opiniones de los clientes son una

gran fuente de información que le ayudará a comprender mejor los problemas existentes en su restaurante. Si los clientes hablan de lo mismo — se quejan del servicio, de un fuerte olor de la cocina o de un plato concreto — usted necesita solucionar los problemas recurrentes antes de embarcarse en nuevos formatos de promoción. Arreglemos lo que hay debajo del capó antes de dar una nueva capa de pintura. ¡Y no nos limitaremos a arreglarlo, sino que también diremos a los clientes a través de las redes sociales que hemos solucionado el problema!

Los comentarios son muy valiosos y, sobre todo, proporcionan información gratuita a partir de la cual se pueden corregir los errores. Por la misma razón, es útil trabajar con un sistema de clientes secretos. ¡Esto le permite encontrar todas las "áreas problemáticas" de su establecimiento! No es de extrañar que la mayor parte de la negatividad del restaurante esté asociada a los meseros, que tienen el potencial de arruinar el negocio para el gastronómico: mal servicio, falta de atención, tono de voz grosero, robos, etc. Por lo tanto, hay que analizar toda la información que cae en las fuentes abiertas, eliminar las críticas prejuiciosas y objetivas - ¡corregir todos y cada uno de los errores!

PARTE III:
TENDENCIAS PARA
RESTAURANTES
2020-2030

Digitalización del negocio gastronómico

Cada vez vemos y utilizamos más los frutos de la penetración digital. Muchas empresas tienen ya sus propias aplicaciones móviles. Hay servicios que muestran a los clientes los nombres de los establecimientos gastronómicos cercanos junto con toda la información necesaria en mapas a lo largo del recorrido del cliente. Los clientes pueden hacer un pedido y pagarlo a través de una terminal de quiosco cercana o en línea por adelantado a través de su smartphone. En un restaurante, ya no hay que esperar al menú, sino que basta con hacer un pedido a través de un smartphone y dejar una propina al mesero usando una tarjeta de crédito. Se están abriendo restaurantes digitales sin meseros. Las pizzas están siendo entregadas por drones.

Periódicamente se desarrollan e introducen en el mercado nuevas tecnologías que permiten combinar el trabajo del comedor, la cocina y el almacén en un único sistema. La configuración y el mantenimiento de los propios programas también pueden realizarse a distancia. La formación del personal suele llevarse a cabo de forma similar en línea y los sistemas de motivación están vinculados a las mismas plataformas. El propietario puede supervisar el trabajo de su establecimiento con un smartphone o una tablet desde cualquier lugar.

¿Y qué pasa con la realidad virtual? Ya se ha infiltrado también en la gastronomía. Imagine un cumpleaños infantil. Delante de la cumpleañera hay una torta, sobre la torta hay una princesa de chocolate. De repente, la princesa cobra vida, empieza a girar y a bailar... ¿Una escena de *Harry Potter*, quizás? En realidad, no; sólo es realidad aumentada.

La aplicación Magic Xperience es un desarrollo conjunto de la empresa del mismo nombre y la marca francesa PCB Creation, especializada en la producción de decoración para productos de confitería. Los desarrolladores han creado varias historias animadas y las han encarnado en conocidos héroes.

Elegir entre instrumentos tradicionales y digitales

Hay un debate interminable sobre qué canales de *marketing* y comunicación son anticuados y cuáles son el futuro. Algunos sostienen que las herramientas tradicionales son arcaicas y que las soluciones digitales son el único camino lógico. Otros predicen que las redes sociales son solo una fase pasajera, mientras que el boca a boca siempre será la fuente de información más fiable para los consumidores.

MI CONSEJO: TÓMESE SU TIEMPO PARA DECIDIR QUÉ ES LO MEJOR PARA SU NEGOCIO. PRIMERO, ESTUDIE DETENIDAMENTE TODAS LAS HERRAMIENTAS DISPONIBLES PARA USTED, EVALÚE SUS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES, PRUEBE TODAS LAS POSIBILIDADES Y,

LUEGO, ELIJA LO QUE MEJOR FUNCIONE PARA SU RESTAURANTE. NO SE FÍE EN LAS OPINIONES DE OTRAS PERSONAS, PORQUE LA EXPERIENCIA DE SU COLEGA PUEDE SER COMPLETAMENTE DIFERENTE A LA SUYA.

A la hora de elegir las herramientas de *marketing* y comunicación, debe considerar: su público, sus competidores y su entorno externo (ciudad, distrito).

Por ejemplo, si tiene un establecimiento de moda situado en el corazón de una ciudad con mucho tráfico, usted puede que no necesite herramientas de publicidad digital. De hecho, estas pueden incluso estorbar porque los millenials no se fían de los anuncios cuando se trata de establecimientos con conceptos de tendencia. Para un establecimiento de este tipo, es mejor centrarse en la creación de contenidos en las redes sociales y, por supuesto, en el *marketing* local.

Por otro lado, la promoción online será eficaz para un restaurante familiar tradicional que sea bien conocido en su barrio. Y si tiene un destino turístico y quiere atraer a los extranjeros, su herramienta más valiosa será trabajar con servicios de comentarios, así como también hacer hincapié en el *marketing* local.

No existe una solución única y correcta para todo el mundo. Siempre debe recordar su público objetivo, su marca y su ubicación. Y no olvide el sentido común.

Aplicaciones móviles

El área más relevante del e-commerce en la actualidad es el desarrollo de aplicaciones móviles.

En términos generales, las aplicaciones móviles para restaurantes pueden dividirse en dos tipos: con la función de ordenar y pagar y sobre la base del programa de fidelidad.

Teóricamente, a través de un conveniente sitio web adaptable, se puede organizar la entrega igualmente a una aplicación, pero esta última tiene una serie de ventajas innegables:

1. La posibilidad de enviar mensajes publicitarios en forma de notificaciones push.
2. Una interfaz más sencilla e intuitiva.
3. La posibilidad de "recoger" el pedido sin conexión a Internet y enviarlo entonces, cuando la red esté disponible.
4. La posibilidad de utilizar funciones del teléfono como las aplicaciones "Galería" o "Foto".
5. Posibilidad de geolocalización mediante GPS.

Si su objetivo es incrementar la frecuencia de compra y la retención de clientes, una aplicación móvil puede ser una de las herramientas más eficaces.

Entonces, ¿qué funciones o trucos pueden incluirse en su aplicación?

1. Los pedidos en línea son la función más común en las aplicaciones móviles. No olvide considerar el pago con tarjeta de crédito o

Apple Pay/Samsung Pay/Google Pay.

2. Programas de bonificación por fidelidad.

Hay varias formas de crear aplicaciones móviles que incluyan estos programas. Puede encargar su propia aplicación "de principio a fin" a una empresa desarrolladora, como hicieron en Starbucks. Esto le permite obtener la aplicación que mejor se adapte a las necesidades de sus clientes, utilizando su conocimiento sobre los mismos y su experiencia en la interacción con los fans de su marca. Las desventajas son las inversiones significativas de tiempo y dinero para tal desarrollo. Y no olvide que tendrá que actualizar periódicamente la aplicación, lo que también cuesta dinero.

La segunda opción es comprar una solución "ya hecha" (etiqueta blanca), decorada con su estilo corporativo. Usted obtiene un producto que se parece y se siente como su marca, pero por ejemplo usted no puede cambiar nada de su funcionamiento. Hay muchas soluciones de este tipo en el mercado, y se pueden utilizar mediante una suscripción mensual. Pero le insto a que se tome su tiempo con la elección, porque lo ideal es que el programa de fidelización esté respaldado por una plataforma CRM potente, y no todos los diseñadores de aplicaciones móviles pueden ofrecer esto. Una aclaración importante: el programa de fidelización con descuentos no debería implementarse en

una aplicación móvil; los riesgos de abuso por parte del personal son cada vez mayores.

3. Pedido anticipado y pago: una de las funciones más relevantes en los segmentos de cafetería y comida rápida. Con esta opción, el cliente puede enviar y pagar su pedido por adelantado, unos minutos antes de llegar al establecimiento. De este modo, se evita por completo la necesidad de hacer fila: las bebidas y la comida estarán listas cuando llegue. Este sistema funciona en casi todas las cadenas de cafeterías, restaurantes de comida rápida e informales rápidos.

4. Ordenar y pagar la cuenta de una sola vez desde la mesa, utilizando un algoritmo similar al anterior. Esta opción puede ser útil durante las horas pico del restaurante. La posibilidad de hacer un pedido desde la app y pagarlo al momento es especialmente cómoda para los clientes que acuden a comer. Otra opción es pagar la cuenta a través de la aplicación sin que intervenga un mesero. Esto es estupendo cuando se necesita un mesero para facilitar la orden, pero el cliente tiene prisa por pagar la cuenta antes de que termine la comida, o para un pago rápido sin efectivo en la caja. Yo sugeriría combinar estas opciones con otras funciones de la aplicación para dar forma a una mejor satisfacción del cliente. No tiene sentido desarrollar una aplicación costosa sólo para dar al cliente

la comodidad de pagar a través de ella.

5. Búsqueda de un restaurante: una función relevante para las grandes redes. Un mapa interactivo permite determinar el restaurante más cercano al usuario, planificar una ruta para llegar hasta él, ver información detallada sobre cada uno de los establecimientos de la cadena y buscarlos según criterios especificados (ubicación, horario de apertura, disponibilidad de desayunos, estacionamiento).

6. Menú secreto: una función de *marketing* muy popular que permite crear la sensación de ser elegido entre los clientes más fieles. La información sobre el menú secreto se publica en el sitio web o en la aplicación móvil, pero no está disponible en el restaurante. Así, el establecimiento tiene la oportunidad de ampliar el menú para los clientes habituales y no arriesgarse a ofrecerlo a todo el público. La mayoría de las veces, el menú secreto incluye productos innovadores que pueden probarse en este formato semicerrado.

7. Formulario de comentarios: una aplicación móvil puede convertirse en el canal principal y, además, en un canal bien controlado para recibir los comentarios de los clientes. Lo mejor es ofrecer una sencilla encuesta de satisfacción tras realizar un pedido o utilizar el programa de fidelización, con un formulario más detallado disponible en una pestaña aparte.

8. La integración con las redes sociales puede proporcionar botones independientes que naveguen hacia las páginas de las redes sociales del restaurante y la posibilidad de acumular puntos adicionales en el programa de fidelización por la promoción activa del restaurante a través de las redes sociales.

9. Información sobre la composición, la energía y el valor nutricional de sus menús.

10. Invitaciones a eventos, degustaciones, noticias.

Con toda la variedad de opciones a la hora de desarrollar una aplicación móvil, hay que evitar intentar combinar todos los trucos posibles en una sola solución. A veces es mejor incorporar parte de la funcionalidad con su sitio web, porque las características más importantes de una aplicación móvil exitosa son la sencillez, la intuición y la facilidad de uso.

Tendencias y estadísticas actuales

Starbucks es actualmente el líder en la tecnología de pedidos y pagos móviles. Los pagos móviles y otros pagos digitales representan casi un tercio de los pedidos de toda la cadena, y son responsables de un crecimiento aún mayor de las ventas de la empresa. Estos impresionantes resultados se consiguen en parte con la ayuda de herramientas de focalización, una de las cuales es la geofencing, una solución que permite crear mapas y áreas virtuales, así como rastrear a los usuarios de aplicaciones móviles cercanas. Al de-

limitar geográficamente la zona que rodea a un restaurante, se puede rastrear a las personas que pasan por allí de camino al trabajo y, a continuación, enviarles anuncios de grandes ofertas para el almuerzo o descuentos para la cena. Esta tecnología también le permite establecer una presencia virtual donde no está físicamente. Por ejemplo, si traslada su restaurante a otra ubicación, puede seguir a los clientes que acuden al antiguo local informándoles de la nueva dirección y de códigos de promoción especiales para antiguos amigos.

Marketing de influencia

El *marketing* de influencia tiene un enorme potencial a la hora de conseguir resultados a largo plazo. Sin embargo, el éxito sólo puede alcanzarse mediante un enfoque deliberado de la promoción. Los influencers deben ser una parte indispensable de su estrategia de *marketing*. Este enfoque puede considerarse un híbrido de las viejas y nuevas herramientas de *marketing*, al depender de las recomendaciones, ya no de los críticos gastronómicos, sino de los clientes de los restaurantes. Los clientes que tienen su propio ejército de seguidores suelen tener mucho más impacto que los medios de comunicación clásicos.

Las tareas que resuelve el *marketing* de influencia:

- Llegar a un público activo
- Llamar la atención sobre el producto pro-

mocionado

- Infundir una gran confianza al consumidor
- Crear emoción

A diferencia de las celebridades, las "personas influyentes" (influencers) pueden ser cualquiera. Su influencia no se evidencia por la publicidad general, sino por su número de seguidores en las redes sociales. Puede ser un fotógrafo que sabe captar platos de forma bella, o una madre con tres hijos a la que le encanta viajar y adora visitar nuevos restaurantes.

En primer lugar, debe pensar en su estrategia de promoción y desarrollar un plan de contenidos. A continuación, crear una lista de aquellos influencers cuyas cuentas usted considere eficaces (tras comprobar la calidad de su público), póngase en contacto con ellos y solicite sus condiciones para publicar información. Lo ideal es que adquiera bloggers de confianza a través de sus contactos para que cualquier problema pueda resolverse con mucha más facilidad. Elabore un presupuesto en función de los datos recibidos. Tenga en cuenta que no debe esperar resultados instantáneos: las personas hablan con otras personas y su marca necesita tiempo para formarse una imagen adecuada. Puede experimentar un poco: elija un plato para destacar en colaboración con los influencers que haya seleccionado, y luego observe cuántos clientes abren Instagram, encuentran una foto de ese plato y dicen: "¡Queremos lo mismo!". Esta táctica le permite monitorear el incremento resultante de las ventas de

ese plato en particular.

¿Qué hay que tener en cuenta a la hora de elegir a los influencers? Todo depende de su estrategia de promoción. Algunos eligen a blogueros con cientos de miles de suscriptores, otros prefieren involucrar a blogueros más pequeños con 5-6 mil seguidores. Por supuesto, el coste de la publicidad variará en consecuencia.

Principalmente trabajo con influencers que tienen entre 12.000 y 15.000 seguidores, y con aquellos que tienen hasta medio millón de suscriptores; rara vez llegamos a los millonarios. En los grupos pequeños, hay un nivel muy alto de implicación y confianza en la opinión líder. Pero la efectividad de los blogueros millonarios para un producto local, como un restaurante, suele ser mucho menor (recordemos la importancia de la geografía en este caso). Yo recomiendo verificar cada uno de ellos a mano y articular claramente el tono y el contenido que ellos deben utilizar para hablar de su marca. Cuanto más orgánico sea el material, mejor.

Para tener un efecto, usted no puede sólo invitar a un influencer y esperar la ganancia de su único post. Su anuncio simplemente se perderá en el flujo general de información. Nuestra base de datos contiene unos 500 foodies (personas que escriben sobre comida y restaurantes), desde especialistas en nichos hasta millonarios. Invitamos a 10-20 influencers a cada proyecto para una mejor "siembra" de información.

La reseña de un blogger sobre un restaurante no es un anuncio publicitario, sino la opinión sincera de una persona en la que sus suscriptores confían, lo que aumenta el valor del mensaje. A través de la cuenta del influencer, usted puede beneficiarse directamente de esta fidelidad del público. Y lo más importante, al trabajar con blogueros, es fácil calcular la efectividad de sus campañas publicitarias.

A la hora de elegir a un bloguero, es fácil cometer el error de aceptar asociarse con alguien cuyo post se perderá entre el resto de su contenido general y, por lo tanto, caerá en saco roto. Pero si encuentra a la persona adecuada, usted obtendrá una conversión sólida que puede medirse fácilmente (puede negociar con ella para que etiquete sus posts, por ejemplo, o para que le proporcione estadísticas sobre el post/la historia).

Alimentación sana

En los últimos años, la popularidad de varias dietas se ha vuelto omnipresente. Aquellos que siguen una dieta estricta se sienten a menudo como un mártir o apartados de alguna manera de las masas en general. ¡Piense en sentarse en una mesa común y masticar una hoja de lechuga mientras sus amigos están comiendo! Intenso. Pero es muy importante tener en cuenta la nutrición adecuada, escuchar los "consejos" que nos da nuestro propio cuerpo. Como sabe, nuestra salud depende en gran medida de nuestras elecciones.

Recomiendo a los chefs que presten atención a las tendencias hacia una nutrición adecuada, sobre todo porque la introducción de platos dietéticos en el menú se refleja positivamente en la dinámica de las ventas. Por regla general, no es necesario que difieran del diseño habitual, sino que simplemente incluyan un determinado conjunto de productos. Y siendo realistas, estos productos son los mismos que se utilizan habitualmente en las cocinas de los restaurantes. Todo consiste en incluirlos y prepararlos de una manera determinada.

Mi consejo a los propietarios y managers de restaurantes es que presten la debida atención no sólo a la comida, sino también al agua. Incluso su relación personal con esta sustancia sagrada tendrá un impacto en la calidad de los platos. Recuerden: todos los productos contienen agua y hay que tratarla con cuidado, "afinando" el producto para procesarla y conservarla.

Recuerdo a un carnicero que trabajaba en un restaurante: siempre alegre, de buen humor, tenía todo a mano: limpio, afilado, aceitado. Una vez observé cómo preparaba los productos con antelación, es decir, limpiaba la carne de membranas y venas, la cortaba en porciones, la sellaba en bolsas de vacío, anotaba la fecha. Mientras observaba, acariciaba la carne con la mano, diciendo: "Oh, eres mi hermoso cerdo", con admiraciones hacia la carne, como "linda", "maravillosa", "deliciosa" y "jugosa". Si el chef tiene esa actitud ante la comida, los clientes lo sentirán, se les

servirá un plato con las mejores propiedades de conservación. Y además del excelente sabor del plato, el comensal recibe una parte de la alegría del chef al cocinar.

En general, hay ciertas reglas inmutables para la cocina:

- Deje todos sus problemas en el estacionamiento y venga a trabajar con una sonrisa.
- Hable sólo de cosas positivas y agradables.
- La negligencia en relación con los alimentos es un delito.
- Cocinar con respeto a los productos: las personas deben trabajar para su creación.
- Piense en las personas que van a comer su comida mientras cocina.
- Aprenda a cocinar con una sonrisa y su actitud le acompañará.
- La falta de atención en el trabajo del cocinero puede traducirse en un mal para el cuerpo humano.
- Recuerde: ¡los clientes no necesitan comida envenenada por sus problemas!
- Un producto estropeado es una pérdida personal.

Acepte estas reglas, ya que ayudarán a su empresa a alcanzar una cierta calidad de la cocina. Recuerde la tendencia a comer sano: las dietas de moda de hoy se basan en gran medida en la combinación de alimentos (separando carbohidratos y proteínas), y la

mayoría de los restaurantes más famosos lo tienen en cuenta a la hora de elaborar sus menús. Teniendo esto en cuenta, los gastronómicos rinden homenaje a la moda y a la pasión de la gente por su salud.

Pensamiento creativo

La creatividad siempre ha desempeñado una función importante en el éxito de una estrategia de marca. Hoy en día, los límites entre el marketing y las relaciones públicas son difusos. Como resultado, los clientes recurren cada vez más a los equipos de RRPP no sólo para organizar estrategias eficaces de relaciones con los medios de comunicación y gestión de la reputación, sino también para obtener ideas creativas para las campañas. Es decir, el trabajo de los especialistas en relaciones públicas va hoy en día mucho más allá de las relaciones con los medios de comunicación. Para que una empresa se abra paso entre el ruido informativo que rodea a toda persona moderna hoy en día, debe utilizar una variedad de medios de narración visual, combinando formatos de presentación de datos inesperados y poco convencionales.

Ser creativo en el ámbito del *marketing* de restaurantes significa transmitir con precisión el mensaje de la marca y fomentar el reconocimiento mediante soluciones y estrategias interesantes. Sin embargo, cuando se proponen nuevas y emocionantes ideas promocionales — imágenes creativas, eventos y fiestas inusuales, actos de gran repercusión — es importante

comunicar con claridad el mensaje o la historia principal de la marca. No debe haber discrepancias.

Ventajas de utilizar un enfoque creativo en el desarrollo de estrategias de relaciones públicas:

- Le permite a usted destacar entre la multitud
- Permite eludir a los competidores con mayores presupuestos
- Atrae más la atención del público
- Aumenta la conexión emocional del público con la marca

En la era de la inteligencia artificial y la tecnología avanzada, la creatividad es un rasgo humano fundamental que nos conecta con los demás. Ni en el arte ni en el trabajo de una agencia de relaciones públicas es posible transmitir los verdaderos valores de una persona o marca sin creatividad.

Siete consejos para encontrar soluciones creativas

Cada aspecto de su trabajo empieza por responder a las preguntas: "¿Por qué está haciendo esto? Si lo consigue, ¿qué cambiará y en qué dirección? ¿Para quién lo está haciendo?". Si en el desarrollo de una campaña publicitaria creativa ha identificado con precisión al público objetivo y ha entendido sus dolores y necesidades, entonces su campaña tendrá un 80% de éxito.

4. Obtenga inspiración de la comunicación

periódica. El mercado evoluciona de forma muy dinámica, y hoy en día las noticias bombardean a los especialistas en marketing desde todos los frentes. Usted tiene entre 2 y 5 reuniones al día, y en cada una de ellas aprende invariablemente algo nuevo. La cuestión es: ¿hasta qué punto es capaz de aislar algo útil de este flujo constante de información? ¿Y hasta qué punto puede transformar esta información en nuevas ideas para su negocio? Conectar con otros ayuda a desarrollar la empatía y refuerza nuestros procesos de pensamiento creativo. Tome nota de todas las cosas interesantes que ve o aprende, independientemente de que la idea le parezca grandiosa o francamente estúpida en ese momento. A menudo, una idea débil puede ser el punto de partida de procesos de pensamiento que conducen a resultados inesperados. Una información, vista u oída por casualidad, puede dar lugar a una nueva creatividad publicitaria o de *marketing*.

5. Estudiar las experiencias de colegas de todo el mundo. "Ser testigo" es crucial en la creatividad. Y la mejor fuente de inspiración es su experiencia, y la de quienes le rodean.

6. A lo largo de nuestros años de trabajo en el mercado de la gastronomía, hemos puesto en práctica cientos de ideas creativas y hemos probado docenas de herramientas de promoción. En algunos proyectos, una idea funciona, en otros, la misma idea bombardea. El análisis de los resulta-

dos permite comprender qué proyectos son más adecuados para qué herramientas. Después de uno o dos años de trabajo, empieza a darse cuenta de que algunos proyectos son más fáciles de promocionar a través del *marketing* local, mientras que otros requieren un conocimiento del *marketing* de eventos. Tiene un centenar de herramientas que puede utilizar en su trabajo, recogiénolas como llaves de una puerta en particular. La capacidad de encontrar la llave correcta al primer intento es una cuestión de experiencia. Pero sean cuales sean los canales de comunicación que elija, la *idea* está a la cabeza de todo.

7. Adherirse al concepto de aprendizaje de por vida. Nuestro cerebro no tiene estado de reposo, sólo de progreso y regresión. ¡En cuanto deja de aprender cosas nuevas y de desarrollarse, su cerebro empieza a deteriorarse! En mi computadora, siempre está abierto al menos un marcador con conferencias o contenidos interesantes dentro de la profesión. Durante nuestro autoaislamiento forzoso, vi un gran número de vídeos de formación y leí un montón de libros sobre *marketing* y herramientas digitales, algo para lo que no tenía tiempo antes de la pandemia. Lea, vea y tome notas. Puede que gran parte de lo que ve o escuche no sea información nueva o sorpresiva para usted, pero, sin embargo, le ayudará a enfrentarse a las tareas actuales o a generar una idea brillante. Digamos que usted necesita ocuparse

rápida del marketing táctico, para que se sumerja en sus notas, lea, recuerde: qué proporciona y con qué rapidez, qué decisiones hay que tomar, qué herramientas utilizar. ¡Como resultado, usted puede abordar las tareas que le han sido asignadas de manera mucho más eficiente!

8. Aventurarse fuera de su campo de actividad. De alguna manera, nos encontramos ante la tarea de crear vídeos originales sobre el lanzamiento de un nuevo restaurante con el máximo alcance. En busca de ideas e inspiración, nos sumergimos en Internet, pero tras varios días de "navegación" continua, no pudimos encontrar ningún caso interesante sobre el tema. En la industria gastronómica, todavía hay pocas campañas creativas realizadas con éxito que lleguen a ser de dominio público. Cada día aparecen 120.000 nuevos blogs en el mundo y cada minuto se suben 20 horas de vídeo a YouTube. Y, sin embargo, los restaurantes apenas ahora están empezando a trabajar con estos canales de promoción. Cuando busque ideas y soluciones novedosas, no se centre únicamente en el sector de la gastronomía, sino que estudie lo que están haciendo sus colegas en otros ámbitos.

9. Cambiar con el mercado. Hoy en día, la gente toma decisiones a través de su teléfono. Una persona se desplaza por Instagram, ve un anuncio de un producto, toma inmediatamente una decisión de compra, paga, organiza la entrega y, al

cabo de un par de días, recibe el producto en la puerta de su casa. Se trata de un modelo totalmente novedoso de comportamiento del consumidor. Y no puede dejar de influir en el sector de la gastronomía. El consumidor pide cada vez más comidas preparadas o semi-preparadas a través de la entrega a domicilio y rara vez visita un restaurante en persona. La competencia está en aumento. Así que nuestro principal objetivo es "atraer" al cliente al restaurante por primera vez mediante mensajes informativos creativos, y luego la tarea del restaurante es hacer todo lo posible para que la persona vuelva a visitarlo una y otra vez.

10. Esté atento a las tendencias. ¿Qué canales son el futuro del *marketing* y las relaciones públicas? En un mercado que cambia tan rápidamente, es muy difícil predecir nada. Instagram y TikTok continuarán sin duda su desarrollo, los servicios de geolocalización y navegación se desarrollarán aún más, aparecerán nuevas funcionalidades en Google Maps, que ayudarán a los restaurantes a encontrar puntos de contacto adicionales con los consumidores. Las indicaciones de voz también están grabadas en el futuro del *marketing*. Creo que, si se integra correctamente este formato de comunicación con el cliente, se obtendrán resultados sobresalientes. Es importante ser más rápido que los demás, ser el primero en poner en marcha nuevos e interesantes proyectos y herramien-

tas de promoción, lo que requiere un seguimiento diario del mercado.

Conclusión:

Espero que todo lo anterior le ayude a convertir su restaurante en un negocio verdaderamente rentable y exitoso. En las páginas de este libro, he impartido la mayor parte de mis 10 años de experiencia en puestos de liderazgo. Mirando hacia atrás, puedo decir que el éxito no se determina tanto por el conocimiento como por la acción.

Sospecho que mi lema principal le va a resonar:

MÁS ACCIÓN, MENOS PALABRAS.

Esta es mi creencia fundamental, la cual me dirijo a mí misma y no a nadie más.

Creo que, si hay un camino hacia la felicidad y al éxito, entonces está asociado a varios factores:

SER FIEL A UNO MISMO.

SER HONESTO CON LOS DEMÁS.

CUMPLIR SUS PROMESAS.

¡ACTUAR! EN NUESTRO MUNDO, SE VALORA MUCHO MÁS A LOS EMPRESARIOS QUE A LOS ORADORES.

Y, una nota final sobre el *Marketing*:

Las actividades de *marketing* de un restaurante sólo serán exitosas si son completas. No basta con esgrimir en su arsenal sólo análisis fiables sin utilizar los resultados de la investigación en la promoción de los servicios y productos del restaurante. Al mismo

tiempo, las comunicaciones de *marketing* por sí solas, por muy ruidosas y creativas que sean, difícilmente serán rentables si se aplican por capricho y al azar, sin un claro enfoque en los resultados. El trabajo de *marketing* debe ser continuo, no sobre una base de caso por caso. La realidad que nos rodea es siempre cambiante. Lo que ayer nos parecía una idea maravillosa, mañana puede resultar una naftalina inútil. Nuestro reto no es sólo responder a tiempo a los cambios, sino también —idealmente— anticiparnos a ellos con nuestras acciones.

Por supuesto, estoy lejos de creer que el éxito del *marketing* sea la única garantía del éxito general de un restaurante. Estas herramientas sólo sirven para tallar el diamante que está en manos de un gastronómico con talento. Sin embargo, para que este diamante brille en todo su esplendor, la función del *marketing* debe impregnar la empresa de arriba a abajo. En primer lugar, todos los empleados del restaurante deben participar en el *marketing* de una u otra forma (no en vano la combinación de *marketing* de una marca de restaurantes describe de forma exhaustiva varias áreas de su trabajo). En segundo lugar, los responsables de las empresas deben centrarse principalmente en sus clientes objetivo. En este caso, las recomendaciones basadas en el estudio del comportamiento de los consumidores según la información de *marketing* externa e interna serán un activo inestimable. Por último, lo ideal es que cada empleado comparta los valores de la marca del restaurante. En-

tonces se convertirá en su embajador y comenzará a promover con éxito la idea clave de la marca en su trabajo.

Estaré sinceramente contenta si cada uno de mis lectores puede encontrar en el libro algunas ideas útiles para su negocio. Estoy muy interesada en escuchar sus comentarios, preguntas y sugerencias sobre nuevos temas.