

Marketing de restaurantes

Miguel Ángel Acerenza

000056

trillas 

SERIE TRILLAS TURISMO

El avance del turismo en el mundo, pero especialmente en los países industrializados del área occidental, ha propiciado el surgimiento de estudios descriptivos y analíticos que pretenden explicar las características esenciales de dicho fenómeno. Éste no es sólo de índole social y económica, sino también de carácter cultural, ya que por medio de él, y de una forma agradable, es posible adquirir nuevos conocimientos y obtener experiencias inolvidables. La exigencia de analizar, sistematizar y planificar lo referente a la prestación y el consumo de servicios responde a los requerimientos de crecimiento de este sector.

Editorial Trillas, consciente de la trascendencia económica que reviste para nuestro país –y para el resto de América Latina– el desarrollo de la industria turística, ofrece a sus lectores una serie de obras orientadas a impulsar esta actividad.

Los autores, un destacado equipo de profesionales con gran experiencia en el campo, se proponen cubrir las necesidades de los estudiantes y profesionales de las carreras de turismo en sus niveles técnico y superior, así como satisfacer la demanda bibliográfica generada por el área de capacitación. Para lograrlo, diseñaron una serie de obras que cubren las áreas principales de la actividad turística.



N.C.A.
7024

647.75 / 143087
\$85 =

Marketing de restaurantes

El autor es profesor y consultor independiente en marketing y promoción turística. Ha sido especialista principal en marketing turístico en el Programa de Desarrollo Turístico de la OEA, director del Centro Interamericano de Capacitación Turística (CICATUR) de la OEA y consultor externo del BID, PNUD y OMT. Brinda servicios de capacitación y asesoría en 12 países de Latinoamérica.

Fue Director fundador de la facultad de Turismo de la Universidad Americana de Acapulco, ha impartido cátedra de marketing turístico en Maestrías en Turismo en la Universidad Autónoma de Guerrero, en México y en la Universidad Francisco Miranda y la Universidad de Oriente, en Venezuela.

Ha sido profesor invitado del Instituto de Estudios Turísticos de Madrid, del Instituto Español de Turismo y actualmente de la Universidad de San Martín de Porres en Perú.



000056

Marketing de restaurantes

Miguel Ángel Acerenza



EDITORIAL
TRILLAS



México, Argentina, España
Colombia, Puerto Rico, Venezuela

®

Catalogación en la fuente

Acerenza, Miguel Ángel

Marketing de restaurantes. -- México : Trillas, 2004.

83 p. : il. : 24 cm.

Bibliografía: p. 79

Incluye índices

ISBN 968-24-7075-7

1. Restaurantes, cafeterías, etc. - Mercadotecnia.

I. t.

D- 647.9500688'A545m LC- HF5415.3'A2.5

*La presentación y disposición en conjunto de
MARKETING DE RESTAURANTES
son propiedad del editor. Ninguna parte de esta obra
puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema
o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado,
la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento
de información), sin consentimiento por escrito del editor*

Derechos reservados

© 2004, Editorial Trillas, S. A. de C. V.,
Av. Río Churubusco 385, Col. Pedro María Anaya,
C.P. 03340, México, D. F.
Tel. 56 88 42 33, FAX 56 04 13 64

División Comercial, Calz. de la Viga 1132, C.P. 09439
México, D. F., Tel. 56 33 09 95, FAX 56 33 08 70

www.trillas.com.mx

*Miembro de la Cámara Nacional de la
Industria Editorial, Reg. núm. 158*

Primera edición, agosto 2004
ISBN 968-24-7075-7

*Impreso en México
Printed in Mexico*

*Esta obra se terminó de imprimir
el 6 de agosto del 2004,
en los talleres de Rodefí Impresores, S. A. de C. V.
Se encuadernó en Impresos Terminados Gráficos.*

BM2 100 RW



Prólogo

En los últimos años la operación de establecimientos gastronómicos se ha convertido en una actividad altamente competitiva, especialmente para negocios que realizan una operación independiente. El importante desarrollo de las cadenas de restaurantes de todo tipo, y la proliferación de establecimientos independientes, han incrementado la competencia a niveles nunca antes imaginados. Este ambiente competitivo se ha vuelto muy difícil, y el fracaso de establecimientos independientes es cada vez más frecuente.

Son muchos los factores que contribuyen al fracaso: inadecuada localización, inconsistencia en la calidad de los productos y servicios que ofrecen, o una administración inexperta. Pero existe otro factor que tal vez sea el que más influye, y es la falta de planificación y de una eficiente gestión de marketing.

En situaciones de alta competencia, el marketing se convierte en un instrumento necesario para alcanzar el éxito comercial de un establecimiento de alimentos y bebidas, cualquiera que sea el tipo de administración que lo caracterice, pero, sin duda, vital para aquellos que mantienen una operación independiente.

Por tal razón en este libro se presentan, con un enfoque eminentemente práctico, los métodos y procedimientos necesarios para que los propietarios, gerentes o supervisores de restaurantes, puedan elaborar e implantar planes y programas de marketing eficaces, que les ayuden a lograr un desarrollo rentable de sus negocios.

Este libro ha sido escrito de tal manera que no se requiere una gran formación para poder comprender los temas que

trata, puesto que se detallan, paso a paso y en forma sencilla, cada una de las etapas que hay que cumplir para la elaboración del plan de marketing del restaurante; por lo que estamos seguros, que un alto contenido de los temas que trata tendrán aplicación inmediata en la gestión de marketing que se efectúa en los establecimientos.



Índice de contenido

Prólogo	5
Cap. 1. Introducción al marketing de servicios gastronómicos	9
El papel de los servicios gastronómicos en el desarrollo del turismo, 10. Contribución de los servicios gastronómicos al esparcimiento y la recreación de la población, 12.	
Cap. 2. Particularidades del marketing de restaurantes	15
Diferencias entre el marketing de productos físicos y el marketing de alimentos y bebidas, 15. Particularidades del producto en el marketing de restaurante, 18. Implicaciones de la interacción cliente-personal en la estrategia y gestión de marketing, 19. Características del plan de marketing del restaurante, 21.	
Cap. 3. Análisis de la operación actual del restaurante	25
Evaluación de los resultados operacionales, 25. Análisis de los clientes actuales, 27. Análisis de la combinación producto-servicio, 29. Fuentes de información internas, 31.	
Cap. 4. Estudio y evaluación de los factores externos	33
Evaluación de la competencia local, 33. Estudio del entorno económico y social, 34. Aná-	

lisis de las políticas y regulaciones gubernamentales, 35. Fuentes de información internas y externas, 36.

Cap. 5. Definición de los mercados meta y establecimiento de los objetivos y estrategias de marketing	37
Definición de los mercados meta, 37. Establecimiento de los objetivos del plan, 38. Determinación de las estrategias de marketing, 39.	
Cap. 6. Adecuación de la combinación producto-servicio	41
Adecuación de las facilidades físicas, 41. Planificación y desarrollo del menú, 43. Diseño y confección de la carta, 47. Mejora de la calidad del servicio, 50.	
Cap. 7. Fijación de los precios del menú	51
Conceptualización del precio, 51. Factores que influyen en la fijación de precios, 52. Métodos para la fijación de los precios del menú, 55. Comentarios acerca de la aplicación de los métodos, 60.	
Cap. 8. Diseño de las acciones promocionales	63
Aspectos conceptuales en torno a la promoción, 63. Promoción externa del restaurante, 64. Promoción y ventas internas, 66.	
Cap. 9. Desarrollo de las relaciones con los clientes	69
Medición de la satisfacción de los clientes, 70. Gestión de la voz del cliente, 70. Acciones para el mantenimiento y mejora de las relaciones con los clientes, 73.	
Cap. 10. Aplicación de los planes de acción y control de gestión	75
Aplicación de los planes de acción, 75. Control de gestión de marketing, 76. Comentarios en torno al control de gestión de marketing, 77.	
Bibliografía	79
Índice analítico	81



1

Introducción al marketing de servicios gastronómicos

Desde mucho tiempo atrás, con distintas características y denominaciones, los establecimientos que brindan servicios de alimentos y bebidas han venido desempeñando una importante función en la sociedad. En los primeros tiempos atendían las necesidades de los viajeros que, por diversas razones, se desplazaban de un lugar a otro.

Posteriormente, con el advenimiento de la Revolución Industrial y el surgimiento y desarrollo de la sociedad moderna, sus servicios se fueron haciendo cada día más imprescindibles para poder satisfacer no sólo a los viajeros, sino también a las personas que, por motivos de trabajo, se vieron obligadas a alimentarse lejos del hogar.

En la actualidad, además de satisfacer las necesidades de viajeros y personas que por diversas razones tienen que comer fuera de casa, dichos establecimientos han pasado a desempeñar un importante papel en el desarrollo del turismo, así como en lo relacionado con el esparcimiento y la recreación de la población que vive y se desenvuelve en los grandes centros urbanos.

Las importantes funciones que cumplen en relación con la satisfacción de las necesidades inmediatas de los viajeros y de una gran parte de los habitantes de los centros urbanos, en materia de alimentación, son muy evidentes y no requieren una mayor explicación. Pero en lo que se refiere a la contribución que los referidos establecimientos realizan al desarrollo del turismo y las activida-

des recreacionales de la población, no siempre son conocidos en su total magnitud.

Es tal el aporte que los restaurantes, bares y demás establecimientos que prestan servicios de alimentos y bebidas realizan a la sociedad mediante su contribución a las actividades turísticas y recreacionales, que no sólo puede medirse desde el punto de vista económico, sino también en términos culturales y espirituales: además de vigorizar la economía en su conjunto, permiten un mejor conocimiento de las importantes manifestaciones de la cultura de los pueblos, su gastronomía, y coadyuvan al fortalecimiento del bienestar de los individuos.

Todo lo cual queda corroborado al observar el papel que los servicios gastronómicos desempeñan en el desarrollo del turismo y la recreación de la población, aspectos a los cuales nos referimos a continuación.

EL PAPEL DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS EN EL DESARROLLO DEL TURISMO

Para poder comprender la función de los servicios gastronómicos en el desarrollo del turismo, es necesario analizar detalladamente la composición del denominado *producto turístico*, esto es, el conjunto de prestaciones materiales e inmateriales que se ofrecen con el propósito de satisfacer las necesidades, los deseos o las expectativas de los turistas. En la práctica, el producto turístico puede ser visto como una amalgama de atracciones, alojamiento, alimentación y entretenimientos, por lo que se trata en realidad de un producto compuesto, y como tal puede ser analizado en función de los elementos que lo integran, a saber: atractivos, facilidades e infraestructura de acceso.

En el cuadro 1.1 pueden observarse los elementos mencionados, cuya composición y contenido describiremos en seguida.

El primero y más importante de estos elementos son los *atractivos turísticos*, por cuanto son los que determinan la selección, por parte del turista, del lugar de destino de su viaje, y los que generan, en consecuencia, una corriente turística hacia su localización.

Los atractivos turísticos de un lugar pueden ser de dos tipos: los *naturales*, relacionados con la topografía, la flora, la fauna, el clima y el paisaje del lugar, y los de *naturaleza humana*, entre

Cuadro 1.1. Componentes del producto turístico.

<i>Elementos constitutivos del producto</i>	<i>Composición</i>	<i>Detalle</i>
<i>Atractivos turísticos.</i> Generan la atracción hacia el lugar	Naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Topografía • Flora • Fauna • Clima • Paisaje
	Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Manifestación de la cultura local • Atractivos hechos y administrados por el hombre
<i>Facilidades turísticas.</i> Facilitan la permanencia y el disfrute de los atractivos	Alojamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Hoteles y moteles • Albergues • Camping
	Alimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes • Cafeterías • Bares
	Recreación	<ul style="list-style-type: none"> • Teatro, cine • Deportes • Paseos • Excursiones
<i>Infraestructura de acceso al lugar.</i> Permite el desplazamiento y acceso al lugar	Caminos y carreteras	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte terrestre
	Puertos	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte marítimo y fluvial
	Aeropuertos	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte aéreo

los que se encuentran todas las manifestaciones de la cultura local, representadas por el legado histórico cultural, la arquitectura típica, las expresiones artísticas y, desde luego, los usos y costumbres de la población. Es precisamente entre los usos y costumbres de la población donde aparece la cocina autóctona como un importante atractivo turístico.

Existen países y regiones cuya cocina constituye un gran atractivo para el visitante. Pueden mencionarse como ejemplo de ello la cocina francesa, la italiana, la china y, desde luego, la mexicana, con toda su variedad regional. En la actualidad no es posible concebir que una persona que viaja a un determina-

do país o región no pruebe la cocina local, llámese ésta *comida típica, criolla, o regional*. En muchos casos, incluso, la cocina local da lugar a la realización de sofisticados *tours gastronómicos*.

El segundo elemento del producto turístico son las *facilidades* existentes en el lugar, las cuales permiten la permanencia de los turistas y el disfrute de los atractivos. Los servicios de alimentos y bebidas forman parte de estas facilidades, puesto que constituyen un factor clave para el sustento de los turistas, tal como lo fueron, mucho tiempo atrás, para los primeros viajeros.

Es materialmente imposible la permanencia en el lugar sin la existencia de facilidades de alimentación, a tal punto que, desde la óptica del turismo, no se puede concebir destinos que no cuenten con una amplia gama de oferta en materia de comida para cubrir las necesidades y los deseos de los turistas de distintas posibilidades económicas.

El tercero y último elemento del producto turístico es el que brinda las posibilidades para que el turista pueda tener acceso al destino turístico, mediante el uso de los distintos medios de transportación, por lo que en este elemento se incluyen los puertos, aeropuertos y carreteras, que permiten el desplazamiento hacia el lugar.

CONTRIBUCIÓN DE LOS SERVICIOS GASTRONÓMICOS AL ESPARCIMIENTO Y LA RECREACIÓN DE LA POBLACIÓN

Además de satisfacer los requerimientos en materia de alimentación de aquellas personas que, por diversas razones, se ven obligadas a comer fuera del hogar, y de coadyuvar significativamente al desarrollo del turismo, los servicios gastronómicos efectúan un importante aporte al uso del tiempo libre de grandes sectores de la población, al contribuir a su esparcimiento y recreación.

En efecto, los servicios gastronómicos facilitan el contacto social, ayudan a la convivencia, a estrechar la amistad entre las personas y a pasar momentos de solaz en compañía de los seres queridos degustando una buena comida. La celebración de acontecimientos especiales, reuniones familiares o simplemente el encuentro para compartir una velada con los amigos, son ejemplos claros de cómo los servicios gastronómicos ayudan a que la

gente se aleje de la rutina diaria, se olvide de los problemas del vivir cotidiano y disfrute de su tiempo libre.

Son precisamente estos motivos los que han propiciado el desarrollo de la alta cocina, y la creación en los establecimientos de una atmósfera agradable que asegure el bienestar y la comodidad de los comensales, con el fin de que puedan disfrutar platillos especiales que difícilmente se tiene oportunidad de elaborar en casa.

En los últimos años, los restaurantes han ido adquiriendo un papel cada vez más relevante en el esparcimiento y la recreación de la población, y han ido incorporando a la actividad gastronómica la animación y el entretenimiento. Todo ello, para contribuir aún más al bienestar y el disfrute del tiempo libre, por lo que ahora forman parte del espacio público en las sociedades modernas.



El marketing tal como se practica en otras esferas de los negocios (en particular, en el campo industrial), difiere sustancialmente del marketing de alimentos y bebidas, debido al hecho de que, en el primer caso, se trata de productos tangibles, es decir, productos físicos, mientras que en el segundo, el producto es en realidad una mezcla de elementos tangibles e intangibles.

Este hecho, aunado a las características que tiene el proceso de producción y consumo, así como la heterogeneidad del servicio como tal, hacen que el marketing de alimentos y bebidas tenga una serie de particularidades que le son propias.

DIFERENCIAS ENTRE EL MARKETING DE PRODUCTOS FÍSICOS Y EL MARKETING DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Las principales diferencias entre el marketing de productos físicos y el marketing de alimentos y bebidas, se detallan a continuación.

Composición de la combinación producto-servicio

Como se indicó anteriormente, en la prestación de servicios de alimentos y bebidas no existe en realidad un producto perfectamente definido, como sucede en el caso de los productos físicos. Si se estudia el producto final ofrecido por un restaurante, puede comprobarse que está conformado por una amalgama de elementos, algunos de los cuales son tangibles y otros no. Lo cual queda muy claro al analizar la combinación *producto-servicio* que ofrece este tipo de establecimiento. Dicho análisis muestra que la combinación está compuesta por los siguientes elementos:

a) Elementos tangibles:

- El local y las facilidades físicas del establecimiento.
- Los alimentos y bebidas que expende.

b) Elementos intangibles:

- La atmósfera del establecimiento.
- La hospitalidad.
- El servicio.
- El contacto social.
- La música, el entretenimiento, etcétera.

Como se observa, dependiendo del tipo y características del restaurante, el contenido de los elementos intangibles en el producto final ofrecido al cliente, puede llegar a ser muy elevado, al punto que, en muchos casos, pasa a desempeñar un papel determinante en el éxito del negocio.

Características del proceso producción-consumo

Otro aspecto importante en el marketing de alimentos y bebidas, es la característica que presenta el proceso *producción-consumo*. En general, en el negocio del restaurante la producción y el consumo se producen casi simultáneamente. Esto no sucede con los productos físicos, los cuales cumplen todo un ciclo que

comienza en la producción, continúa en el almacenamiento, la distribución y venta, hasta que finalmente son poseídos o consumidos. Incluso, muchas veces, son producidos en un determinado lugar, vendidos en otro y poseídos o consumidos en un tercer lugar diferente de los anteriores.

En el caso de los alimentos y bebidas, cuando un cliente va a un restaurante y ordena el plato de su preferencia, inmediatamente éste es preparado y servido para su consumo, todo lo cual ocurre en un periodo muy corto de tiempo.

Entonces, dadas las características del proceso producción-consumo en el negocio de alimentos y bebidas, si no hay clientes no hay consumo y, por consiguiente, no puede haber producción, lo cual pone en evidencia la importancia que tienen las actividades de marketing en este campo.

Efectos de la heterogeneidad de los servicios

La falta de uniformidad que caracteriza a la combinación producto-servicio en el negocio de alimentos y bebidas, es otro de los aspectos importantes que hace también que el marketing en este campo sea diferente. Mientras que los productos industriales son fáciles de estandarizar, en virtud de que su fabricación se realiza mediante la utilización de máquinas que aseguran un proceso de producción uniforme, en la elaboración de alimentos tal uniformidad no es posible, dado que el proceso de producción se basa en el elemento humano y no en máquinas.

La realidad indica que aun en aquellos establecimientos que tratan de mantener un alto grado de uniformidad en sus productos, como es el caso concreto de aquellos que forman parte de la denominada industria de la comida rápida (*fast food*), no siempre logran este propósito. Existen varias razones que causan esta dificultad, entre las que se pueden citar: la transformación de la cocina en una línea de producción, la monotonía del trabajo resultante de dicha mecanización y la altísima rotación de personal que caracteriza a este tipo de establecimientos.

Esta dificultad es todavía más notoria en los restaurantes que trabajan a la carta y que requieren una gran "capacidad artesanal" del personal de cocina. Un mismo plato, en un mismo restaurante, por ejemplo, puede variar dependiendo del *chef* o de las habilidades de los *cocineros* en turno.

Existen otros aspectos que también contribuyen a la heterogeneidad de los servicios en el negocio de alimentos y bebidas, entre los que destacan el avance tecnológico y la incorporación de ingredientes llamados “de conveniencia” (como los deshidratados, enlatados o congelados) al proceso de elaboración de alimentos.

Sin duda, no obstante todo lo anterior, el factor que más contribuye a esta heterogeneidad es el elemento humano. Es por ello que se hace necesario efectuar un esfuerzo constante en su capacitación, con el fin de poder mantener un nivel aceptable en la uniformidad de los servicios que se brinda a los clientes.

PARTICULARIDADES DEL PRODUCTO EN EL MARKETING DE RESTAURANTE

Las diferencias anotadas en el tema anterior, especialmente las que tienen que ver con las características de la combinación producto-servicio, tienen fuertes repercusiones en el producto final que ofrece el restaurante. En función de dichas características, podemos hablar de un *macroproducto* y de un *microproducto*, los cuales, en conjunto, conforman el producto final.

El macroproducto del restaurante

El macroproducto del restaurante se relaciona con el propio concepto del establecimiento, pues define la presentación y la atmósfera que rodea la prestación de los servicios. En cierta forma, puede decirse que constituye el “empaquetado” del producto del restaurante.

En su confirmación, el macroproducto presenta una serie de factores tales como la apariencia exterior del local, las características del diseño y la decoración interior, e incluso, la presentación del personal que atiende y presta el servicio. En muchos casos, dependiendo del tipo de restaurante, se adicionan otros factores, entre los que se encuentran la música y las amenidades.

El propósito del macroproducto no sólo es dar una buena impresión del establecimiento, sino, además, que el cliente se sienta cómodo y relajado en un ambiente agradable.

El microproducto del restaurante

El microproducto, por su parte, tiene que ver con el menú y el servicio. El menú tiene que estar de acuerdo con el concepto del restaurante y con el tipo o combinaciones de cocinas en las cuales se especialice. Para que pueda tenerse una idea al respecto, diremos que algunos estudios indican que en una ciudad estadounidense promedio existen, por lo menos, unos 100 tipos de cocinas diferentes ofrecidas por los restaurantes. El menú, por tanto es el elemento clave del microproducto del restaurante, y su elección constituye uno de los aspectos más importantes en el diseño y desarrollo del producto final.

Otro elemento importante del microproducto es el servicio. Es precisamente en el servicio donde se requiere una perfecta combinación de las funciones de producción de los alimentos y la prestación del servicio al cliente.

El producto final que ofrece un restaurante, entonces, resulta de una integración coherente entre el macroproducto y el microproducto; es decir, entre el ambiente del restaurante, la comida y el servicio que se brinda. Esta integración hace que el cliente pueda tener una “**experiencia total**” al frecuentar el establecimiento. De esta experiencia depende el hecho de que el cliente vuelva o no al restaurante, y que genere una comunicación *boca a boca* positiva o negativa acerca del establecimiento.

IMPLICACIONES DE LA INTERACCIÓN CLIENTE-PERSONAL EN LA ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE MARKETING

Además de las particularidades resultantes de la naturaleza de los servicios como tales, el marketing de alimentos y bebidas presenta una serie de implicaciones derivadas de la interacción que se genera entre el personal en contacto y el cliente durante la prestación del servicio. Estas implicaciones inciden tanto en la estrategia como en la propia gestión de marketing.

A pesar de que los servicios de alimentos y bebidas son los que presentan el mayor porcentaje de personal que entra en contacto con el cliente, la duración de este contacto y la interacción que se genera con el cliente no es similar en todos los casos. En efecto, el grado de intensidad de la interacción entre el cliente y el personal en contacto en los servicios de alimentos y bebidas

varía desde un contacto de corta duración (interacción débil) en los establecimientos de comida rápida, hasta un contacto de larga duración (interacción fuerte), en los restaurantes de tipo gourmet. En el primer caso, el nivel de servicio es escaso y los precios son módicos; en el segundo, el nivel de servicio es elevado y los precios son altos.

En la figura 2.1 puede observarse la relación existente entre la duración del contacto y el grado de intensidad de la interacción entre el cliente y el personal, así como la relación entre la calidad del servicio y los precios.

Como puede observarse, los servicios de comida rápida se caracterizan por ser altamente estandarizados, mientras que los servicios de tipo gourmet son altamente personalizados. Así a medida que los establecimientos van siendo cada vez más personalizados, va aumentando la duración del contacto con el cliente, y la intensidad de la interacción cliente-personal es mayor.

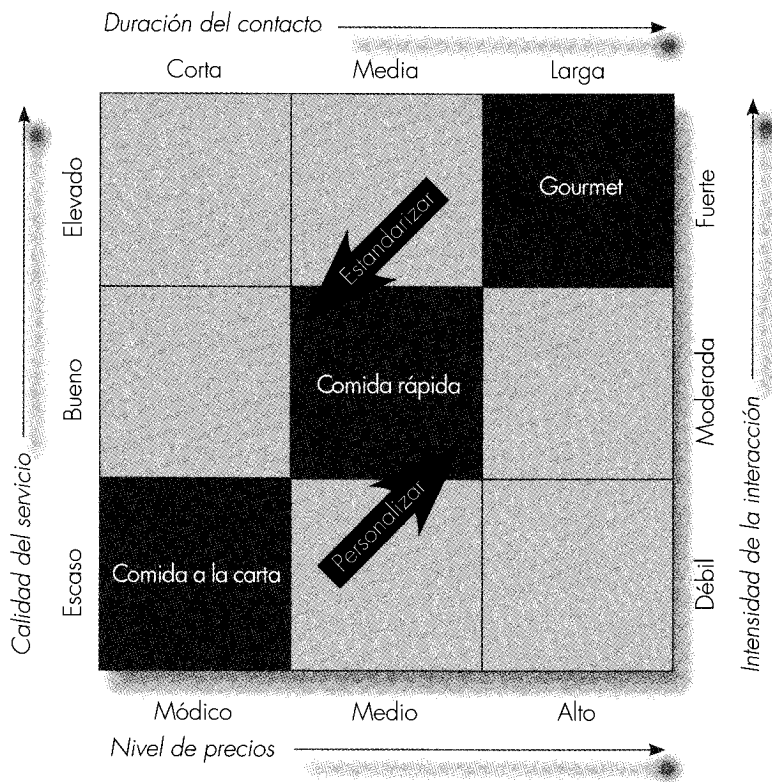


Figura 2.1. Duración del contacto y grado de intensidad de la interacción cliente-personal en contacto.

La interacción cliente-personal tiene implicaciones tanto en el proceso como en la gestión de marketing, debido a que el personal que entra en contacto con el cliente no se limita a recibirlo con una sonrisa y ser amable en el trato. El personal forma parte integral del producto del restaurante y, por consiguiente, tiene que ser capaz de comprender los deseos del cliente, identificar sus necesidades y hacer todo lo posible por tratar de que éste quede satisfecho con el servicio que brinda el establecimiento. En consecuencia, dicha interacción es un aspecto importante que hay que considerar en el proceso de marketing, y ha de ser tratado como un elemento más de la estrategia, puesto que puede constituir una ventaja competitiva del restaurante.

CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE MARKETING DEL RESTAURANTE

El proceso de elaboración del plan de marketing del restaurante, en esencia, no difiere mucho del proceso destinado a la elaboración del plan en otros campos de los servicios turísticos. Requiere el cumplimiento de una serie de etapas, las cuales deben realizarse de acuerdo con una determinada secuencia (fig. 2.2). El orden en que deben encararse y el contenido de cada una de ellas se detallan a continuación.

Primera etapa: análisis de la operación actual del restaurante

Los propósitos del análisis de la operación actual del restaurante son: conocer los resultados de la gestión desarrollada, identificar con claridad el tipo de clientes hacia los cuales está orientado y verificar la adecuación o no de la combinación producto-servicio que ofrece. Para ello, es necesario efectuar los siguientes estudios:

1. Evaluación de los resultados operacionales.
2. Análisis de los clientes actuales.
3. Análisis de la combinación producto-servicio.

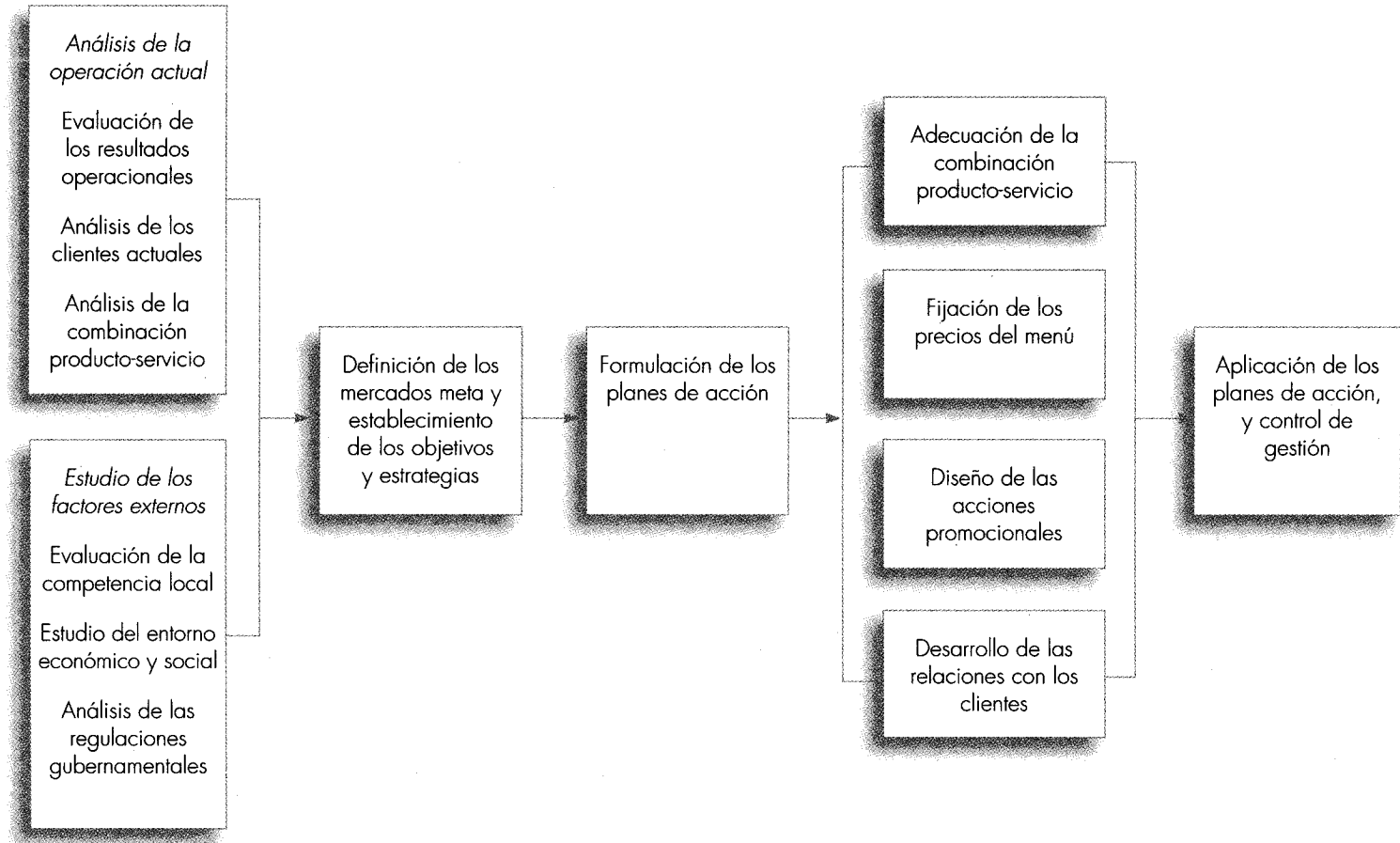


Figura 2.2. Esquema del proceso de elaboración del plan de marketing.

Segunda etapa: estudio y evaluación de los factores externos

La evaluación de los factores externos tiene como finalidades: clarificar la situación competitiva en la zona en la cual está instalado el restaurante, evaluar el entorno económico y social en el cual desarrolla sus operaciones, y analizar los posibles efectos que pudieran tener los cambios en las políticas gubernamentales en su gestión. Los estudios que se realizan con estos propósitos son:

1. Evaluación de la competencia local.
2. Estudio del entorno económico y social.
3. Análisis de las políticas y regulaciones gubernamentales.

Tercera etapa: definición de los mercados, meta y establecimiento de los objetivos y estrategias de marketing

Los propósitos de esta tercera etapa tienen que ver con la clarificación de los mercados hacia los cuales se enfocará el restaurante, el establecimiento de los objetivos y la determinación de las estrategias para alcanzarlos. Por tanto las decisiones que deben adoptarse son:

1. Definición de los mercados meta.
2. Establecimiento de los objetivos del plan.
3. Determinación de las estrategias de marketing.

Cuarta etapa: formulación de los planes de acción

En esta etapa se procede a la formulación de las distintas acciones que se realizarán para el logro de los objetivos propuestos, en el marco de la estrategia que se ha decidido adoptar. Dichas acciones se resumen en cuatro planes básicos, destinados a:

1. Adecuar la combinación producto-servicio.
2. Fijar los precios del menú.

3. Diseño de los programas promocionales.
4. Desarrollo de las relaciones con los clientes.

Quinta etapa: implementación de las acciones y control de gestión

En esta etapa se realiza la implementación de las acciones previstas en cada uno de los planes formulados, por lo que en la misma se tiene que efectuar lo siguiente:

1. Implementación de los planes de acción.
2. Control de gestión de marketing.

En los siguientes capítulos se desarrollarán, paso a paso, los contenidos de cada una de las etapas mencionadas en el proceso destinado a elaborar el plan de marketing del restaurante.



Tal como se adelantó en el capítulo anterior, el análisis de la operación actual del restaurante tiene como objetivos: conocer los resultados de la gestión desarrollada por el establecimiento, identificar los diferentes tipos de clientes hacia los cuales enfoca su operación y verificar la adecuación o no de la combinación producto-mercado que ofrece. Con este propósito tienen que realizarse una serie de análisis, cuyos objetivos y contenido específico se detallan a continuación.

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OPERACIONALES

El objetivo específico de esta evaluación es enterarse, por una parte, del desempeño en la gestión desarrollada por el establecimiento y; por la otra, de la efectividad de las actividades de promoción y venta llevadas a cabo. Los principales aspectos que deben considerarse en esta evaluación son:

Las estadísticas básicas de operación

Para la toma de decisiones de marketing, no es necesario hacer una minuciosa evaluación de los resultados operaciona-

les del restaurante; basta con analizar las estadísticas básicas de operación y observar los siguientes aspectos:

- a) Capacidad del restaurante –en número de cubiertos (*cover*) que puede atender simultáneamente.
- b) Número de días de operación al año.
- c) Horario de operación y periodos de mayor afluencia.
- d) Índice promedio de rotación diario.
- e) Número de platos preparados anualmente.
- f) Consumo promedio por cubierto.
- g) Volumen total de venta anual.
- h) Costo total de los alimentos.
- i) Costo total de la mano de obra en producción y servicio.
- j) Costo total anual de operación.
- k) Utilidad bruta de operación.

La acción promocional desarrollada

En el caso de la acción promocional efectuada por el restaurante, la cual tiene que analizar y evaluar lo siguiente:

a) Porcentaje de la venta bruta dedicado a promoción. Este porcentaje puede variar de un establecimiento a otro, pero por lo general oscila entre 2 y 5% de la venta bruta, dependiendo del tipo de restaurante. Normalmente, el porcentaje más bajo está relacionado con establecimientos bien consolidados o que desarrollan sus actividades en un entorno poco competitivo. Por el contrario, aquellos restaurantes que actúan en un mercado muy competitivo, tienen que efectuar un mayor esfuerzo para generar un flujo continuo de nuevos clientes, por lo que el porcentaje es más alto. Los establecimientos nuevos necesitan hacer un gran esfuerzo promocional y pueden incluso, requerir un porcentaje mayor.

b) Características de las acciones promocionales. Tiene que verificarse si las acciones obedecen a un plan previamente concebido, con objetivos claros y estrategia definida, o si se trata de simples acciones aisladas.

c) Efectividad de las acciones de promoción externa (incluidas las acciones de relaciones públicas). Para determinar cuán efectiva es la acción promocional realizada por el restaurante, tiene que analizarse si está enfocada al público objetivo correc-

to, verificar si los medios y soportes utilizados son los apropiados, y revisar los resultados logrados.

d) Efectividad de los esfuerzos de promoción y ventas internas. Los esfuerzos de promoción y ventas internas comprenden todas aquellas acciones emprendidas con el propósito de aumentar las ventas en el local, incluido, desde luego, el uso de la carta como instrumento de venta.

e) Características y efectividad de las acciones destinadas a la fidelización de los clientes. La importancia del análisis de este aspecto en particular, radica en el hecho de que el éxito de un restaurante depende en realidad de la repetición de sus clientes, que en algunos casos, llega a alcanzar hasta 80%. La repetición de sus clientes por tanto, es un factor clave en el éxito del establecimiento.

ANÁLISIS DE LOS CLIENTES ACTUALES

El objetivo de este análisis es precisar el tipo de clientes que tiene el restaurante en la actualidad. El estudio tiene que efectuarse tratando de segmentar a los clientes según variables demográficas, no sólo porque es más preciso desde el punto de vista del marketing, sino que es más entendible por parte del personal del restaurante (la principal fuente de información), lo cual facilita enormemente la identificación de los diferentes segmentos que conforman la clientela del establecimiento.

A continuación se detallan los aspectos más importantes que hay que considerar en este análisis, con las aclaraciones y comentarios que se estiman oportunos en cada caso:

a) ¿Quiénes son los clientes actuales? Lo primero que se tiene que tratar de precisar es quiénes son y de dónde provienen los clientes actuales del establecimiento (empleados del comercio, tránsito, ejecutivos, o turistas).

b) ¿Cómo se clasifican por grupos de edad? El conocimiento de los grupos de edad que frecuentan el establecimiento es importante, por cuanto existe una relación entre la edad de las personas y las preferencias de éstas por el tipo de restaurante; su conocimiento permite ir definiendo las características de los segmentos de mercado que constituyen su clientela.

c) ¿Cuál es el nivel socioeconómico estimado de los clientes? En lo que respecta al nivel socioeconómico estimado de la

clientela actual, puede catalogarse como de ingresos bajos, medios, altos o de muy altos ingresos, dependiendo de la percepción que se tenga de los clientes en función de su gasto.

d) ¿Cómo está compuesta la clientela? Este aspecto permite identificar, en términos porcentuales, cuáles son los segmentos de mercado que sustentan la operación actual del restaurante (personas solas, parejas, familias, grupos de amigos, hombres de negocios, turistas, etc.).

e) ¿Cuáles son los clientes que más frecuentan el establecimiento? En este caso, el propósito es conocer cuál es el tipo de clientes que más frecuentan el establecimiento, y los periodos en los cuales se concentra la mayor afluencia.

f) Gustos y preferencias observados en cuanto al menú. Como se mencionó, el menú constituye un elemento clave en la oferta del restaurante, por lo que debe tratarse de conocer los gustos y preferencias que han venido mostrando los clientes actuales en el consumo de los distintos platillos que se les ofrecen.

g) Niveles de precios aceptados por los clientes. A menudo, los niveles de precios aceptados están muy relacionados con la percepción que se tenga de los clientes en cuanto a su nivel socioeconómico. De tal manera que los clientes de ingresos bajos por lo general están asociados con niveles de precios bajos; los de ingresos medios, a precios módicos; los de ingresos altos, a precios altos, y los de muy altos ingresos, a precios muy altos (como es el caso del mercado gourmet, por ejemplo).

h) Apreciación de los clientes en cuanto al ambiente y nivel de servicios. Este aspecto también está muy relacionado con los anteriores. En el caso de los restaurantes, los mercados de bajos ingresos se caracterizan por estar asociados a un ambiente popular y a un nivel de servicio básico; los de ingresos medios, a un ambiente informal y a un servicio estandarizado o semi-estandarizado; los de ingresos altos, a un ambiente formal y un servicio refinado, y los segmentos de muy altos ingresos (que normalmente conforman el mercado gourmet), se relacionan con la exigencia de un ambiente exclusivo y un servicio inmejorable.

i) Nivel de satisfacción de los clientes actuales. Este es un dato muy relacionado con el índice de repetición de los mismos. Si el restaurante no ha realizado acciones destinadas a la satisfacción de sus clientes, es posible obtener una idea al respecto analizando las reclamaciones que éstos efectúan.

j) Porcentaje de los clientes que efectúan reservación previa.

k) Forma de pago de los servicios.

l) Otro aspecto que debe considerarse en este análisis es el que se refiere a los nuevos clientes que llegan al establecimiento, para conocer:

- ¿Qué tipo de nuevos clientes llegan al restaurante?
- ¿Cuáles son sus gustos y preferencias en materia de menú?
- ¿Son compatibles estos nuevos clientes con los clientes actuales?

ANÁLISIS DE LA COMBINACIÓN PRODUCTO-SERVICIO

El análisis de la combinación producto-servicio ofrecida por el restaurante, tiene como propósito conocer la adecuación y calidad de los distintos elementos que la conforman. Seguidamente se detallan los aspectos que deben analizarse en este caso.

Situación de las facilidades físicas

Las facilidades físicas del restaurante constituyen una parte importante de la combinación producto-servicio, por lo que deben considerarse en el análisis los siguientes aspectos:

- a) Apariencia exterior del restaurante. Se tiene que verificar el estado general de conservación del inmueble, especialmente su fachada, el estado y visibilidad de los anuncios del restaurante, y la iluminación nocturna del establecimiento.
- b) Facilidades de acceso: señalización, zona de ascenso y descenso de clientes, facilidades de estacionamiento, servicio de *valet parking*, etcétera.
- c) Ambientación interior del local: decoración interior, iluminación, adecuación del mobiliario al ambiente, vajillas y demás enseres.
- d) Adecuación de la configuración actual del local, y del número de mesas y asientos disponibles. En este caso debe analizarse si la división de los espacios del local y las distancias entre comensales es apropiada, en función del tamaño del local, el tipo de clientela y el nivel de servicio que brinda el establecimiento. En este sentido, debe

decirse que cuanto mayor sea la categoría del establecimiento, mayor cuidado debe tenerse en la evaluación de estos aspectos.

Idoneidad del personal del restaurante

Como ya se indicó, el personal también forma parte integral del producto del restaurante, por lo que debe evaluarse su idoneidad para el desempeño de sus funciones. En la evaluación debe hacerse énfasis en la competencia del personal en contacto que interactúa con el cliente durante la prestación del servicio. Los aspectos que hay que evaluar son:

- a) ¿Las características del personal están acorde con el tipo de servicio?
- b) ¿Las funciones del personal están debidamente integradas, comunicadas y coordinadas entre sí? Este es un aspecto importante que hay que verificar, puesto que, en la prestación de servicios de restaurante, dos o más funciones se interrelacionan con el cliente durante la atención.
- c) ¿El personal es competente en el desempeño de sus funciones o requiere un adiestramiento adicional?
- d) ¿El personal que interactúa con el cliente en la prestación del servicio tiene facilidad de comunicación, y la capacidad suficiente como para identificar las necesidades, aconsejar y recomendar el platillo que mejor se adecue a las preferencias del cliente?

Adecuación y calidad del menú

El menú es el elemento medular de la combinación producto-servicio, por lo que tiene que ser analizado en forma crítica, pero objetiva, con el fin de conocer los siguientes aspectos:

- a) Adecuación a la clientela actual.
- b) Variedad de la carta.
- c) ¿Los platillos del menú son preparados y presentados siempre en la misma forma, o se producen variaciones en ellos según el *chef* o el cocinero en turno?
- d) ¿El personal que presta el servicio prueba los distintos

- platillos, y es diestro para presentarlos en la forma más atractiva al cliente?
- e) ¿La demanda por los distintos platillos ofrecidos en el menú es similar en todos los casos, o hay diferencias significativas? ¿Se llevan estadísticas para conocer los platillos más vendidos?
 - f) ¿Con qué periodicidad se rota el menú y qué criterio se emplea para esta rotación?
 - g) ¿Qué aspectos del menú pueden mejorarse?

FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNAS

El gerente del restaurante dispone de tres fuentes internas, por lo menos, para obtener la información requerida para la realización de los análisis detallados en los puntos anteriores, a saber:

Los registros de las ventas y la contabilidad. El registro de las ventas del establecimiento le brinda información acerca de las ventas por periodos y del total anual, así como lo relacionado con la venta de cada uno de los platos del menú. Le brinda, además, datos con respecto al número de comensales, el consumo promedio por cubierto, la hora de la prestación del servicio y la forma de pago.

Por otra parte, los registros contables le otorgan información acerca de los costos de los alimentos y bebidas, los costos de la mano de obra, y lo concerniente a los demás costos operacionales del establecimiento.

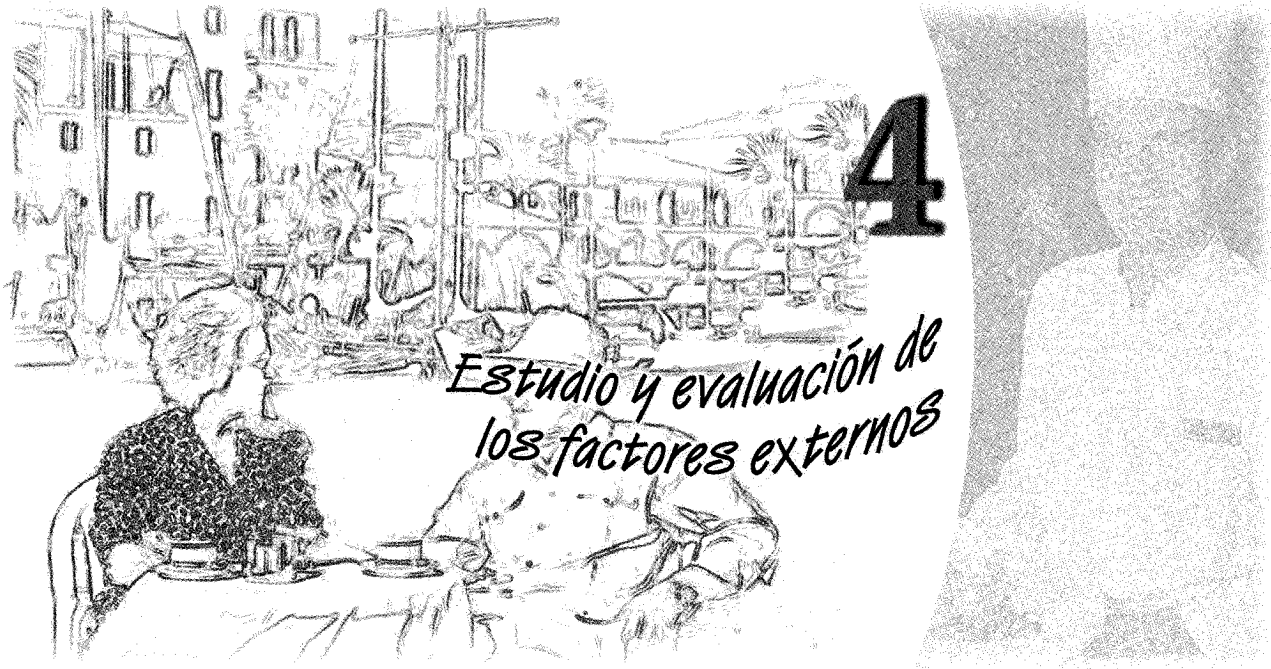
Los propios empleados del establecimiento. Otra de las fuentes de información interna son los propios empleados del restaurante (especialmente los gerentes), así como todos aquellos que interaccionan con el cliente durante la prestación del servicio y, desde luego, los encargados de las relaciones públicas del establecimiento. Ellos son, sin duda, los que poseen la mejor información respecto a los clientes del restaurante, e incluso, acerca de los principales restaurantes competidores que éstos frecuentan.

La relación que se genera durante la interacción del personal con el cliente durante la prestación del servicio, brinda la oportunidad de conocer información útil para la toma de decisiones de marketing, que no puede ser ignorada por la gerencia.

Los clientes que frecuentan el establecimiento. El gerente del restaurante puede obtener información útil consultando a los clientes que frecuentan el establecimiento. Ésta puede conseguirse de diferentes maneras: por medio de entrevistas informales con los clientes, o mediante el empleo de un pequeño cuestionario para conocer sus opiniones y comentarios acerca del ambiente, la calidad del menú, los precios, y la cortesía y eficiencia del servicio ofrecido.

Los cuestionarios tienen que brindar a los clientes la oportunidad para que comparen críticamente estos servicios, con los de otros restaurantes que ellos frecuenten. Esto permite conocer no sólo quiénes son los competidores en los segmentos de mercado que constituyen la clientela, sino los puntos fuertes y débiles del establecimiento en relación con la competencia.

En el próximo capítulo, que trata específicamente el análisis de la situación competitiva, se detallan los distintos aspectos que deben ser objeto de comparación con otros establecimientos, y que pueden incluirse en los cuestionarios para los clientes.



El análisis de los factores externos tiene como finalidad evaluar la situación competitiva del restaurante, y los posibles efectos que pudieran tener los cambios en las condiciones económicas y sociales, así como en las regulaciones gubernamentales acerca de la gestión de marketing. Seguidamente se detallan los aspectos que hay que considerar en este análisis.

EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA LOCAL

El objetivo específico del análisis de la competencia local es identificar y evaluar la oferta de aquellos establecimientos que, por sus características y tipo de clientela que los frecuentan, pueden considerarse como competitivos en la zona en la cual está localizado el establecimiento. Esta evaluación tiene que realizarse mediante un estudio comparativo de los siguientes aspectos de la operación:

- a) Ambiente del restaurante.
- b) Limpieza.
- c) Variedad del menú.
- d) Calidad de los alimentos y bebidas.
- e) Nivel de precios.

- f) Apariencia y trato del personal.
- g) Eficiencia del servicio.
- h) Facilidades de estacionamiento.

El resultado de la evaluación permite saber si el restaurante es *mucho mejor, mejor, igual, peor o mucho peor* que los competidores, en cada uno de los aspectos mencionados.

Si el restaurante mantiene un programa para la medición de la satisfacción de sus clientes y realiza encuestas para conocer su situación competitiva, esto no representa una mayor dificultad. En caso contrario, es conveniente visitar los restaurantes competidores, comer en ellos y efectuar una comparación personal de dichos aspectos.

El análisis debe completarse con una evaluación de la efectividad de las acciones promocionales que realizan los restaurantes competidores para atraer y retener a sus clientes (especialmente las que realizan los establecimientos que gozan de mayor preferencia en la zona).

ESTUDIO DEL ENTORNO ECONÓMICO Y SOCIAL

Los cambios que se producen en el entorno económico y social transforman los mercados, y ello tiene importantes repercusiones en el negocio restaurantero. Por tanto, el objetivo específico del estudio es verificar si se han producido cambios en estos aspectos y, en caso afirmativo, evaluar el posible impacto de dichos cambios en la gestión de marketing. A continuación se detallan los aspectos que deben considerarse en este estudio.

Evaluación de la situación económica

En lo que respecta al entorno económico, tienen que considerarse los siguientes aspectos:

- a) Situación general de la economía y su tendencia.
- b) Tendencia de la inflación.
- c) Tendencia del índice general de precios.
- d) Tendencia del poder adquisitivo de la población.
- e) Nivel de desempleo y su tendencia.

La situación que muestren estos factores y, sobre todo, la tendencia que manifiesten, pueden afectar positiva o negativamente los mercados y, por tanto, la gestión de marketing del restaurante. En efecto, los cambios en estas variables repercuten no sólo en la demanda, sino en los costos operacionales del establecimiento.

Análisis de los cambios sociales

En lo que tiene que ver con los factores sociales, deben estudiarse los cambios observados en los siguientes aspectos:

- a) Estilo de vida de la población.
- b) Hábitos alimentarios.
- c) Gustos y preferencias.
- d) La moda en materia culinaria.
- e) Influencia en los aspectos étnicos y culturales.

Los cambios en los aspectos mencionados pueden afectar de diferente forma a distintos establecimientos, por lo que debe prestarse especial atención a aquellos que pudieran tener mayores efectos en los segmentos de mercado hacia los cuales está enfocado el restaurante. Tales efectos pueden manifestarse en las características del menú, el cual, eventualmente, tendría que adecuarse a los nuevos requerimientos de la demanda.

ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS Y REGULACIONES GUBERNAMENTALES

Entre los factores externos que pueden afectar la operación del restaurante y que también deben ser considerados en este análisis, se encuentran todos aquéllos derivados de las políticas y regulaciones gubernamentales a las cuales está expuesto este tipo de establecimientos. Por tanto, es conveniente estudiar el impacto de las modificaciones que pudieran haberse producido en las disposiciones vigentes, o bien, los posibles cambios que pudieran afectar al sector. Los aspectos que deben considerarse en este caso son:

- a) Modificaciones en la legislación laboral.
- b) Modificaciones en materia de seguridad social.

- c) Cambios en la legislación fiscal.
- d) Cambios en las ordenanzas municipales.

El cumplimiento de las disposiciones gubernamentales en conjunto representa una pesada carga económica en la operación de un restaurante, la cual impacta en los costos operacionales del establecimiento y, lógicamente, en los niveles de precios del menú.

FUENTES DE INFORMACIÓN INTERNAS Y EXTERNAS

Para evaluar los distintos aspectos señalados en los puntos anteriores, el gerente del restaurante dispone de dos tipos de fuentes de información:

Fuentes internas. La principal fuente de información interna es, sin duda, el encargado de la contabilidad del establecimiento, bajo quien recae normalmente la responsabilidad de verificar el cumplimiento de todas y cada una de las disposiciones legales a las que está sujeta la operación. Otra de las fuentes internas es el asesor legal del establecimiento, en caso de que se cuente con uno.

Fuentes externas. En lo que respecta a las fuentes de información externas, pueden mencionarse la Asociación de Restaurantes (para la cual estos asuntos son motivos de especial atención) y el intercambio de opiniones con los responsables de la operación de establecimientos similares.



El análisis de la operación actual del restaurante, así como la evaluación de los factores externos planteados en los capítulos anteriores, brindan la información necesaria para tomar las decisiones destinadas a la elaboración del plan de marketing del establecimiento. Estas decisiones tienen que ver con la definición de los mercados meta hacia los cuales se encauzarán los mayores esfuerzos de marketing, y con el establecimiento de los objetivos y estrategias que se adoptarán para lograrlos.

DEFINICIÓN DE LOS MERCADOS META

La primera decisión que debe tomarse va encaminada a conocer en qué segmentos de mercado se enfocará toda la acción de marketing del restaurante. En este sentido, el análisis de los clientes actuales del establecimiento brinda la información necesaria para esta decisión, ya que permite identificar no sólo los segmentos más numerosos en los cuales se sustenta la operación actual, sino también sus requerimientos en cuanto al menú y los niveles de precios y servicios.

Estos mercados constituyen, precisamente, los denominados *mercados meta* hacia los cuales se encauzará todo el esfuerzo de marketing, y su definición es un factor clave para poder emprender las acciones tendientes a la elaboración del plan de marketing.

Puede darse el caso, aunque no es muy frecuente, de que el análisis de la demanda actual mostrara que la clientela del restaurante estuviera conformada por segmentos de mercado muy diversos. En tal situación tendrían que aplicarse los principios de la *Ley Pareto* (o de los 80/20) para poder definir los segmentos de mercado prioritarios para el establecimiento; en otras palabras: los mercados hacia los cuales deben encauzarse con mayor intensidad los esfuerzos de marketing.

Aplicada al negocio de restaurante, la *Ley Pareto* dice que el mayor volumen de ingresos proviene de muy pocos segmentos de mercado. No es en realidad una ley natural, sino una ley demostrada estadísticamente, y es un muy buen criterio para lograr definir los mercados meta cuando se presentan situaciones en las cuales tiene que decidirse entre varios segmentos de mercado.

ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN

Una vez definidos los mercados meta, tiene que procederse a establecer los objetivos del plan. Por tanto, debe plantearse el objetivo general que pretende alcanzarse, y precisar los objetivos o metas específicas. En ambos casos, los objetivos deben responder a la situación observada en ocasión del análisis efectuado para conocer los resultados de la operación actual del establecimiento, presentado en el capítulo 3.

El objetivo general es aquel que define el propósito o la intención de las acciones que hay que desarrollar; en otras palabras: es el que establece **qué** es lo que pretende alcanzarse. Normalmente, el objetivo general no se expresa en forma cuantitativa (aunque puede hacerse así) o se limita a un periodo de tiempo. Entonces, en función de la situación que muestre el diagnóstico realizado, se podría establecer como objetivo general, por ejemplo: “incrementar el volumen de venta anual”, o bien, “aumentar la utilidad bruta de operación”.

En el marco de este objetivo general tienen que fijarse los objetivos específicos del plan. A título de ejemplo, se mencionan algunos de los objetivos específicos que podrían fijarse en este caso:

- a) Aumento del índice promedio de rotación.
- b) Aumento del consumo promedio por cubierto.

- c) Incremento del porcentaje de clientes frecuentes o repetitivos.

Lógicamente, en todos los casos debe precisarse el índice o porcentaje que se pretende alcanzar, ya que los objetivos específicos tienen que definirse en función de resultados de gestión y, por tanto, deben ser medibles.

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

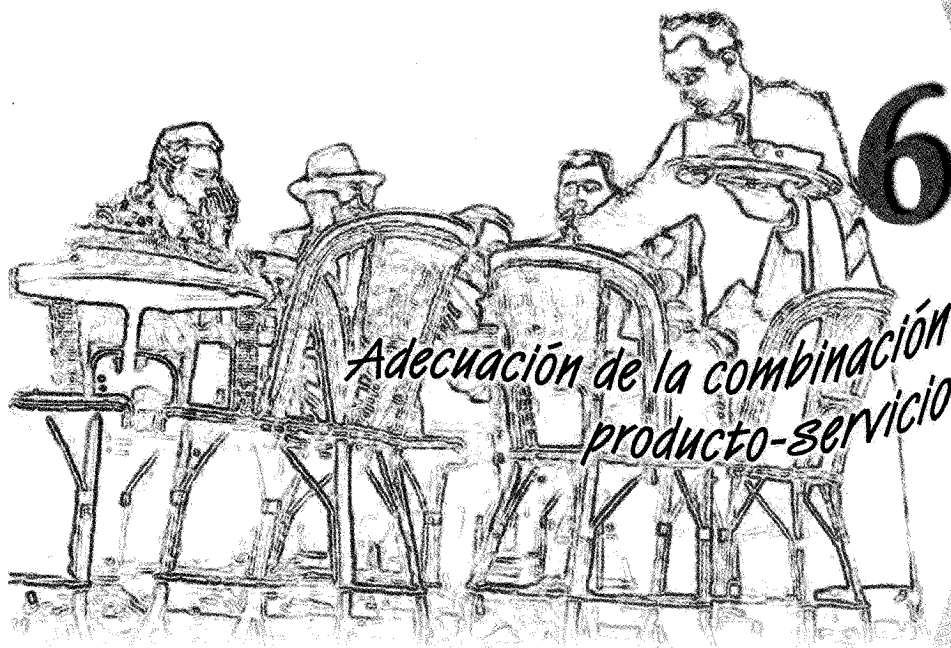
Una vez establecidos los objetivos, el siguiente paso es definir las estrategias que se adoptarán para lograrlos. Generalmente, las estrategias empleadas en el marketing de restaurante son las denominadas *estrategias intensivas*, las cuales requieren la realización de un gran esfuerzo de marketing y ventas para mejorar los resultados operacionales con la combinación producto-servicio actual. Las principales estrategias intensivas entre las que se puede optar son dos:

- a) *Estrategia de penetración en los segmentos de mercado actuales.* Con ella se busca expandir las ventas de la combinación producto-servicio que ofrece el restaurante en sus segmentos de mercado actuales, mediante un mayor esfuerzo de marketing y ventas, tanto externas como internas.
- b) *Estrategia de desarrollo de mercados para los servicios actuales.* Con esta estrategia se trata de expandir el mercado para la combinación producto-servicio actual del restaurante. Un ejemplo en este sentido puede ser el “desarrollo del mercado de cena temprana” para los servicios actuales del establecimiento.

La evaluación de una estrategia de expansión basada en nuevos segmentos es similar a la de cualquier mercado potencial. Se tiene que analizar su atractivo en función del tamaño de mercado, su crecimiento potencial y la intensidad de la competencia que puede esperarse.

Las citadas estrategias pueden emplearse solas o en forma conjunta, dependiendo de la situación observada en el análisis de la operación actual del establecimiento.

Ya que se definieron los mercados meta, y se han establecido los objetivos y estrategias de marketing, la siguiente etapa del proceso de elaboración del plan tiene que ver con la formulación de los distintos planes de acción, los cuales se describen con detalle en los siguientes capítulos.



Las estrategias adoptadas deben traducirse en una serie de planes de acción destinados a la consecución de los objetivos propuestos en el plan. Las primeras de estas acciones tienen como finalidad la adecuación de la combinación producto-servicio ofrecida por el restaurante, a los gustos y preferencias de los segmentos que han sido definidos como mercados meta para el establecimiento. Dichas acciones comprenden la adecuación de las facilidades físicas, la planificación y desarrollo del menú, y la mejora en la calidad de la atención al cliente.

ADECUACIÓN DE LAS FACILIDADES FÍSICAS

Como se mencionó en el capítulo 3, las facilidades físicas del restaurante constituyen una parte importante del producto final que ofrece el establecimiento. Conjuntamente con el menú y el servicio, hacen factible la denominada *experiencia total* del cliente que concurre al restaurante.

El análisis realizado sobre la situación de las facilidades físicas puede haber dado como resultado la necesidad de adecuarlas o mejorar algunos aspectos de ellas. En seguida se enuncian algunas de las acciones que podrían efectuarse para una mejor adecuación de dichas facilidades.

Acciones para mejora de la apariencia exterior del restaurante

Las acciones en este caso pueden estar relacionadas con la pintura o la remodelación de la fachada, iluminación exterior, visibilidad de los anuncios, señalización, zonas para el ascenso y descenso de los clientes, facilidades de estacionamiento, etcétera.

Acciones para mejora de la configuración y ambientación interior

Las acciones destinadas a mejorar el interior del local, pueden estar relacionadas con la adecuación de la configuración del salón o salones; en otras palabras: con la distribución de los espacios disponibles para la prestación del servicio y su ambientación. Esto incluye aspectos como la decoración interior, la iluminación, la adecuación del mobiliario, etcétera.

En este sentido debe decirse que, en algunos casos, según el tipo de restaurante y el nivel de calidad de servicio exigido por su clientela, se deberá prestar especial cuidado en establecer una adecuada relación entre el espacio personal de los comensales, es decir, entre las personas que comparten una misma mesa, y el espacio que los rodea.

En un restaurante de cierta categoría, donde en la combinación producto-servicio el ambiente desempeña un papel importante respecto a la comunidad y el bienestar de las personas que concurren a él, necesariamente debe tenerse mucho cuidado en respetar al máximo las distancias que demarcan el espacio personal de los comensales redistribuyendo las mesas en el local. En un restaurante de este tipo, no sería admisible, por ejemplo, que las mesas estuvieran tan cerca unas de otras, que no hubiera espacio suficiente para moverse y, peor aún, para mantener una conversación privada. Es evidente que ello afectaría la privacidad de los clientes.

En lo concerniente a este aspecto en particular, Carolyn Lambert, en una investigación efectuada para conocer la relación existente entre el comportamiento del consumidor de alimentos y bebidas y su entorno,* describe cuatro zonas per-

*C., Lambert, "Environmental Design: The Food-Service Manager's Role", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 22, núm. 1, mayo de 1981, pp. 62-68.

fectamente definidas que deben tenerse en cuenta en el diseño del ambiente del restaurante:

- a) *La distancia íntima.* Esta distancia comprende un radio de 45 cm alrededor del individuo; cuando alguien la atraviesa, la reacción natural de las personas es retirarse del lugar.
- b) *La distancia personal.* Comprendida entre los 45 cm y 1.20 m, es donde normalmente tiene lugar la conversación entre los comensales.
- c) *La distancia social.* Ubicada entre 1.20 y 3.50 m, es la distancia donde tiene lugar la conversación casual, normalmente entre mesa y mesa.
- d) *La distancia pública.* Localizada más allá de los 3.50 m, es la distancia en la cual se produce el movimiento de las personas y, desde luego, el movimiento del personal que atiende las mesas.

Lógicamente, como ya se indicó, estos requisitos deben tomarse en cuenta por aquellos restaurantes de categoría con un nivel de servicio refinado, como es el caso de los restaurantes que ostentan una categoría gourmet.

En los restaurantes de tipo comercial, donde el cliente va sólo a satisfacer sus necesidades alimentarias y no a pasar un rato agradable, o bien, en aquellos establecimientos cuyo principal atractivo es exclusivamente la comida y en donde al comensal no le importa mucho en realidad que los respaldos de las sillas se lleguen a tocar, no es necesario ser tan rigurosos en respetar las distancias mencionadas. Pero, en todos los casos, debe respetarse la *distancia íntima*; no es posible aceptar que un comensal no pueda comer porque le molestan los codos de las personas que tiene sentadas a sus lados.

PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL MENÚ

El menú es, sin duda, el elemento más importante en la combinación producto-servicio que ofrece el restaurante, y debe cumplir una serie de objetivos en la gestión de marketing, a saber:

- a) *Satisfacer al cliente.* Este es el objetivo principal que debe alcanzarse con el menú puesto que, de no lograrse, de nada valdrán los esfuerzos que se realicen en la adecuación de las facilidades físicas y, desde luego, en los campos del marketing y las ventas.
- b) *Crear una imagen del restaurante.* Un buen menú debe contribuir a la creación y consolidación de la imagen del establecimiento, aspecto importante por cuanto una buena imagen coadyuva, en gran medida, al éxito del negocio.
- c) *Influir en el consumidor.* El menú debe ser capaz de influir en el consumidor para demandar las distintas especialidades que lo integran; es decir, debe ser capaz de estimular el consumo de las mismas.
- d) *Contribuir a obtener ventajas comparativas.* Destacando la especialidad o especialidades del restaurante y la excelencia de sus servicios, el menú debe contribuir a obtener ventajas comparativas en relación con los establecimientos competidores existentes en la zona en la cual está localizado.
- e) *Aumentar la preferencia del cliente.* Finalmente, el menú también tiene que ayudar también a aumentar la preferencia de los clientes por los servicios ofrecidos por el restaurante.

En las siguientes páginas comentaremos una serie de aspectos que deben considerarse en la elaboración y desarrollo de un menú exitoso, así como para renovarlo.

Elaboración del menú

Los aspectos más importantes que deben considerarse en la elaboración del menú (visto, desde luego, con un enfoque de marketing) son los siguientes:

El gusto y las preferencias de los clientes. Éste constituye el punto de partida para decidir las características del menú que se ofrecerá. El análisis de los clientes, efectuado de acuerdo con lo planteado en el capítulo 3, brinda la información relacionada con los gustos y preferencias de los clientes que frecuentan el establecimiento, y permite hacer un primer planteamiento en

relación con el menú, en lo que se refiere a desarrollar un nuevo menú, o bien, adecuar el existente.

Disponibilidad y costo de los ingredientes. Definida la alternativa más viable, el siguiente paso consiste en verificar la disponibilidad y el costo de los ingredientes necesarios, así como de las bebidas requeridas tanto para elaborar como para acompañar los diversos platillos previstos.

Puede ser que algunos de los ingredientes sean estacionales o de importación, y que esto obligue a hacer un replanteo del menú, de tal manera que ciertos platillos se ofrezcan sólo en temporada, o de acuerdo con la disponibilidad de los ingredientes importados; esto incluso puede utilizarse como un elemento promocional, como se verá más adelante

Requisitos en cuanto a personal y facilidades. Otros aspectos que han de considerarse en este proceso son los que se refieren a los requisitos en materia de personal especializado y de facilidades necesarias para elaborar los diversos platillos previstos en el menú.

- a) *Exigencia de personal especializado.* En este punto debe considerarse el grado de especialización requerido para la elaboración de los distintos platillos que van a incluirse en el menú. Si los platos son muy elaborados, a menos que se trate de cocina típica o criolla, la especialización requerida puede ser muy alta, por lo que es necesario verificar la posibilidad de obtener personal idóneo en la localidad.
- b) *Exigencias en cuanto a facilidades.* En lo que respecta a las facilidades, algunos de los platillos previstos pueden requerir instalaciones o facilidades especiales, por lo que tiene que verificarse su disponibilidad.

Balance global del menú. La verificación de los puntos anteriores permitirá precisar el menú y su factibilidad, por lo que el último aspecto que debe considerarse es el balance global del menú.

Además de los aspectos dietéticos (es decir, el valor nutritivo de los alimentos), el menú debe mantener un adecuado balance en lo que se refiere a la textura, formas, sabores y colores de sus ingredientes, así como en lo concerniente a los diferentes modos de preparación (cocer, asar, freír, etc.).

Los aspectos señalados son importantes porque están ligados no sólo con los gustos y preferencias de los clientes, sino también a la presentación de los distintos platillos. Un platillo bien presentado, balanceado en sus ingredientes, colorido y sabroso, contribuye a una buena experiencia del cliente y desencadena una favorable promoción *boca a boca* del restaurante.

Renovación del menú

El menú no puede ser rígido: tiene que ir adaptándose a los cambios que se observen en los gustos y preferencias de los clientes. Los cambios observados pueden exigir que periódicamente sea necesario hacer una revisión del menú, con el fin de retirar o incluir nuevos platillos. A este hecho se le conoce como *renovación del menú*.

La renovación del menú tiene una serie de objetivos, entre los que pueden mencionarse están:

- a) Proveer siempre al cliente los platillos de su preferencia.
- b) Proporcionar siempre una nutrición balanceada.
- c) Lograr los objetivos económicos del negocio.
- d) Mantener el interés de los clientes y evitar así el peligro del aburrimiento como consecuencia de la monotonía de un menú fijo.

No cabe duda en cuanto a los tres primeros objetivos de la renovación del menú, pero es conveniente hacer unos breves comentarios acerca del cuarto, que es el que se refiere al mantenimiento del interés de los clientes. El mayor problema que puede presentar el menú es precisamente la monotonía resultante de mantener durante un periodo muy largo un mismo platillo o un conjunto de ellos. Tal situación lleva, de modo irremediable a la pérdida del interés del cliente por lo que ofrece el establecimiento.

Desde el punto de vista del marketing, es muy importante evitar el aburrimiento del cliente, mediante el empleo de estímulos que mantengan vivo su interés. Entonces, la renovación periódica del menú no sólo es deseable, sino absolutamente necesaria en situaciones de fuerte competencia y de constantes cambios.

Si el restaurante ha explotado exhaustivamente el menú durante mucho tiempo, es probable que la competencia lo haya

copiado; esto puede provocar que el establecimiento pierda su “ventaja comparativa”. No debe olvidarse que el servicio no puede ser protegido por una patente y que, por tanto, es altamente vulnerable al copiado.

La frecuencia de renovación del menú varía de un tipo de restaurante a otro. Los restaurantes enfocados al mercado comercial, por ejemplo, normalmente cambian el menú cada día en un proceso de rotación. Los establecimientos orientados a los mercados ejecutivo y recreacional pueden mantener por un periodo bastante largo el mismo menú (aunque en los últimos años, debido a la competencia, los restaurantes dirigidos al mercado ejecutivo comenzaron a brindar una especialidad por semana).

Por supuesto, en los restaurantes “tradicionales” o de “cocina especializada”, que se encuentran bien posicionados en el mercado, la renovación del menú, aunque si se efectúa es menos frecuente.

DISEÑO Y CONFECCIÓN DE LA CARTA

Una vez definido el menú, debe procederse a diseñar y confeccionar la carta de presentación del mismo.

La carta constituye el principal instrumento de venta del restaurante, por lo que su confección tiene que ser objeto del mayor cuidado.

En realidad, no existe un modelo generalizado de carta que pueda tomarse como referencia puesto que en la práctica adquiere diversos matices que van desde un simple pizarrón (en el cual se anuncia la comida del día en los restaurantes populares), hasta las excelentes cartas que pueden encontrarse en los establecimientos de mayor categoría; sin embargo, hay ciertos aspectos dignos de mención que deben ser considerados en su diseño.

Presentación de la tapa

La tapa de la carta brinda la primera impresión en cuanto al tipo y especialidad del menú ofrecido por el restaurante, por lo que ella debe reflejar:

- La atmósfera del establecimiento, y
- El tipo de comida que se ofrece.

En algunos casos en la tapa se puede destacar la imagen del local, cuando éste posea características muy particulares; una casa colonial o el casco de una hacienda son buenos ejemplos en este sentido. Si el local no cuenta con ninguna particularidad que lo destaque, entonces el diseño de la tapa tiene que basarse en algunos elementos alusivos al tipo de comida, además del nombre del restaurante y el logotipo con que éste se identifica, poniendo cuidado en que ambos mantengan siempre una relación con la “especialidad” del establecimiento.

Diagramación interna

La diagramación interna de la carta, esto es, la disposición que tendrán los distintos ítems que integrarán el menú, es otro de los puntos importantes que hay que considerar; en lo que respecta a ella existen también distintos criterios.

El criterio tradicional dice que los ítems deben aparecer en la misma secuencia con la cual el cliente consume sus alimentos; es decir, primero, las entradas; luego, las sopas, las ensaladas, los platos fuertes y, finalmente, los postres. En la misma forma debe presentarse la lista de bebidas. Cuando se emplea este criterio, la carta tiene una diagramación similar a la de un directorio telefónico, por cuanto en ella aparece el ítem, y junto a éste, el precio.

Los nuevos criterios, orientados ya hacia el marketing, dicen que no todos los ítems que conforman el menú deben recibir la misma atención, en virtud de que la carta, constituye un importante instrumento para el *merchandising*, mediante el cual es posible aumentar el volumen de ventas del negocio. (Se entiende por *merchandising* al estímulo a la compra en los puntos de venta.)

Estos criterios indican que los ítems que deberían recibir la mayor atención son:

- los de mayor preferencia de los clientes, o bien,
- los más rentables para el restaurante o, mejor aún,
- los que combinan ambos aspectos.

Dichos ítems debieran ser colocados en la carta de tal manera que sean siempre los *primeros vistos por el cliente*. Lógica-

mente, para ello es necesario conocer la trayectoria que recorre la vista del cliente al examinar la carta, la cual varía si se trata de una carta de una, dos o tres páginas.

En el caso de las cartas de una sola página, normalmente el cliente enfoca su mirada en la parte superior y recorre el contenido en forma descendente. En las de dos páginas, enfoca la mirada en la parte superior de la página derecha, la recorre en forma descendente; después dirige la atención hacia la parte superior de la página izquierda, la recorre también en forma descendente, para volver nuevamente a la página derecha.

En lo que respecta a las cartas de tres páginas, el punto de enfoque inicial es el centro de la página del medio. El cliente recorre la carta en una secuencia que lo lleva a la parte superior de la página derecha; de allí, a la parte superior de la página izquierda para recorrerla en forma descendente. Desde este punto se dirige en forma diagonal nuevamente a la parte superior de la página derecha y la recorre en forma descendente, para pasar a enfocar por tercera vez su atención en la página central.

Los puntos en los que el cliente enfoca inicialmente su mirada para recorrer la carta, establecen el lugar donde deben colocarse los ítems señalados en los apartados anteriores.

Por otra parte, ciertos criterios de marketing más avanzados sugieren que la carta debe servir también para promover otros servicios que brinde el establecimiento, como desayunos, reuniones, fiestas familiares y banquetes.

Características y calidad de la carta

Dependiendo del tipo de restaurante, las características de la carta, así como la calidad del material empleado para su confección, éstas pueden variar considerablemente. Es raro que un establecimiento orientado al mercado comercial, con un servicio informal, confeccione una carta similar a la de un restaurante enfocado a otro tipo de mercado, con exigencias de comida más elaborada y un servicio refinado.

Un restaurante de cadena, por ejemplo, tiene que ser muy ágil en su servicio; por tanto, debe facilitar la selección del menú por parte del cliente. Por este motivo la carta de este tipo de restaurantes se caracteriza por tener fotografías de los platillos de especialidad de la casa para estimular su consumo.

En un restaurante más formal, con un servicio refinado, la

carta debe tener otra presentación, ya que, por medio de ella, puede percibirse la calidad del menú y el refinamiento del servicio.

MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Como se mencionó en el capítulo 2, el producto final que ofrece el restaurante resulta de una integración coherente entre el ambiente del establecimiento, la comida y el servicio.

El proceso de producción-consumo en el restaurante inicia con la toma de la orden, continúa con la elaboración del platillo, y termina con su presentación en la mesa, para ser consumido por el cliente.

La función del personal del restaurante por tanto, no se limita a recibir al cliente con una sonrisa y ser amable en el trato: tiene que comprender sus deseos, identificar sus necesidades y hacer todo lo posible por tratar de que quede plenamente satisfecho con el servicio que se le brinda. El papel que tiene en la prestación del servicio exige, además de educación y conocimientos en el campo en el cual se desempeña, una gran capacidad de comunicación para poder actuar con éxito en la interacción con el cliente. Por ello la capacitación del personal, en técnicas de atención al cliente, se complementa con una preparación en cuanto al contenido y formas de preparación y presentación de los platillos que integran el menú ofrecido por el establecimiento, para que conozca con detalle el origen, calidad, frescura y modo de preparación de cada ítem, y explicarle al cliente en forma apetitosa.

Debe tenerse muy presente que el personal que atiende al cliente y presta el servicio es, en última instancia, un *vendedor* de la oferta del restaurante y, como tal, debe dominar su producto y manejar con habilidad sus argumentos de venta.



Después de definir el menú, las siguientes acciones tienen que ver con la fijación de los precios de los distintos platillos incluidos en él. La fijación del precio de venta es una de las decisiones más importantes en cualquier tipo de negocios, pero, en el campo específico de los alimentos y bebidas, estas decisiones adquieren una mayor relevancia todavía, en virtud de los múltiples factores, tanto internos como externos, que pueden influir en ellas. Por tal motivo, antes de presentar los distintos métodos reconocidos para la fijación de los precios del menú, precisaremos el concepto del precio como tal, y haremos algunos comentarios en torno a los diversos factores que influyen en la fijación del precio en el campo de los alimentos y bebidas.

CONCEPTUALIZACIÓN DEL PRECIO

En la práctica comercial, no es fácil definir con exactitud qué es el precio, y mucho menos en el caso de los alimentos y bebidas; el problema radica en precisar qué es lo que está comprando en realidad el cliente. Veamos un ejemplo concreto: la compra de una botella de vino en un restaurante. Es evidente que el cliente no está pagando sólo la bebida, sino que está pagando, además, los beneficios adicionales que significan los servicios que la acompañan y que contribuyen a su plena satisfacción. Como puede comprenderse, el concepto de precio en este caso necesariamente tiene que ser más amplio que el tradicional, por cuanto incluye no sólo el valor del producto, sino también los costos relacionados con la prestación del servicio.

Por esta razón consideramos que la conceptualización más apropiada en lo que concierne al precio en este campo, es la que brinda Stanton, quien define al precio de la siguiente manera: "...el precio es la cantidad de dinero que es necesario para adquirir o cambiar una combinación de un producto, y los servicios que le acompañan".*

El concepto brindado por Stanton con respecto al precio, considera adecuadamente la situación particular que se presenta en la fijación de precios de alimentos y bebidas, en donde el producto físico está acompañado de un alto porcentaje de servicio, lo cual hace que se incremente el valor final del producto.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA FIJACIÓN DE PRECIOS

Aclarado el concepto de precio, es conveniente ahora hacer unos breves comentarios acerca de los diversos factores que, de una forma u otra, influyen en las decisiones relacionadas con su fijación.

Como puede observarse en la figura 7.1, a diferencia de lo que sucede en otros ramos de los negocios, las decisiones de precios en el ámbito restaurantero se ven mucho más afectadas por una serie de factores, la mayoría de ellos externos, que repercuten en el precio de venta.

En seguida se explica la forma en que dichos factores influyen en la fijación de precios del restaurante.

Estructura de los costos operacionales

Como en cualquier otro negocio, la estructura de los costos operacionales repercute directamente en los precios de venta del producto final. En este caso, la estructura de los costos operacionales está constituida por los costos de los ingredientes necesarios para la elaboración de los distintos platillos del menú, la mano de obra involucrada en la producción y la prestación del servicio, y los gastos generales y de administración.

A diferencia de otros tipos de negocios, los costos de la materia prima (es decir, de los ingredientes requeridos para la ela-

* W., J. Stanton, *Fundamentos de marketing*, McGraw-Hill, México, 1973, p. 240.



Figura 7.1. Factores que influyen en la fijación de precios en el negocio de restaurantes

boración de los platillos) están mucho más sujetos a variaciones en el corto plazo, no sólo por problemas de escasez, sino también por el aumento que experimentan por la inflación.

En lo que respecta a la mano de obra, también se presentan situaciones muy particulares, puesto que los costos pueden cambiar no sólo por el aumento de los salarios, sino también por exigencias de los sindicatos que, en muchos casos, llegan a establecer incluso el número de mesas que puede atender un empleado.

Es interesante destacar que las alteraciones en los costos no se presentan simultáneamente; por el contrario, se van produciendo en diferentes momentos, lo cual exige una revisión constante de ellos, con el fin de adecuar los precios de venta del menú a la nueva realidad.

Disposiciones gubernamentales

Los establecimientos de alimentos y bebidas rara vez tienen discrecionalidad total para determinar los precios de venta, ya que se ven afectados por las disposiciones gubernamentales. Es evidente que éstas ponen ciertas limitaciones en la fijación de precios, por cuanto, a pesar de que no exista un control de precios, debe cumplirse con lo que establecen las distintas autoridades federales, estatales y municipales. Muchas de estas disposiciones afectan los costos operacionales del establecimiento y, lógicamente, repercuten en los precios de venta de los servicios.

La percepción de los clientes

Las decisiones de precios también pueden verse afectadas por la percepción que tienen los clientes en cuanto al ambiente del restaurante, la calidad de los alimentos que ofrece y el nivel de servicio que presta el establecimiento. Por tanto, los precios del menú deben corresponder a la percepción que tienen los segmentos de mercados hacia los cuales enfoca su operación. En algunos casos esta percepción hace que el establecimiento tenga que mantener precios elevados para no mezclar su clientela.

La situación competitiva

Finalmente, debe mencionarse el efecto que puede tener la situación competitiva del restaurante, la cual, en muchos casos, establece un cierto límite a los niveles de precios del establecimiento.

Todo lo anterior explica los distintos factores que influyen en la fijación de precios, y por qué el gerente del restaurante se ve obligado a revisarlos frecuentemente. A continuación se describen los distintos métodos a los cuales puede recurrir el gerente del restaurante para fijar los precios de su menú.

MÉTODOS PARA LA FIJACIÓN DE LOS PRECIOS DEL MENÚ

Hoy es bastante común que los restaurantes fijen sus precios utilizando el criterio ortodoxo, según el cual, el costo de los alimentos constituye un tercio del precio de venta de los platillos ofrecidos en el menú, o bien, que tomen como referencia los precios de la competencia para determinar sus propios precios, sin considerar el hecho de que existen varios métodos que los ayudan a tomar estas decisiones.

En efecto, en la actualidad el gerente de restaurante dispone, por lo menos, de siete métodos para fijar los precios del menú. A continuación se describen algunos de ellos.

Método del coeficiente

Es el método más aplicado en el negocio de restaurante, y consiste en la aplicación de un determinado coeficiente al costo de los alimentos para determinar así el precio de venta del platillo. El procedimiento que se sigue para la fijación del precio de venta utilizando este método, es el siguiente:

1. Determinar el porcentaje correspondiente al costo de los alimentos en el precio de venta. Para ello, se utiliza la información de las estadísticas básicas de operación vistas en el capítulo 3; se divide la venta bruta anual del establecimiento entre el costo total de los alimentos.
2. Se divide entre 100 el porcentaje correspondiente al costo de los alimentos, calculado de acuerdo con lo indicado en el paso 1, para obtener el coeficiente de multiplicación.
3. El precio de venta de cada platillo se calcula multiplicando el costo de los alimentos empleados en su elaboración, por el coeficiente obtenido en el paso 2.

Fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Costo de los alimentos} \times \text{Coeficiente} \\ = \text{Precio de venta del platillo} \end{aligned}$$

Además de su fácil aplicación, este método asegura que, en el precio de venta del platillo, los costos de los alimentos em-

pleados en su elaboración se mantendrán dentro del porcentaje previamente establecido. Pero tiene el inconveniente de que no considera otros costos importantes que también influyen en los costos del platillo, como son los relacionados con la mano de obra empleada en la producción y la prestación del servicio.

Método de los costos principales

Este método es una variación del anterior. Desarrollado por Harry Pope, un restaurantero de St. Louis, EUA, considera en la fijación de precios los mayores costos del establecimiento: los de los alimentos y los de la mano de obra empleada en la producción y la prestación del servicio. El procedimiento para la fijación del precio de venta en este caso, es el siguiente:

1. Determinar el porcentaje de los costos principales (de los alimentos y de la mano de obra en producción y servicio) en el precio de venta, dividiendo la venta bruta del establecimiento entre la suma de dichos costos.
2. Dividir dicho porcentaje entre 100, para obtener así el coeficiente de multiplicación.
3. Establecer los costos principales de cada platillo, los cuales, como se indicó, están dados por la suma de los costos de los alimentos empleados en la producción de los mismos, más los de la mano de obra utilizada en la prestación del servicio.

Dichos costos se calculan de la siguiente manera:

- a) *Costo de los alimentos.* Se establece sumando los costos de los distintos ingredientes utilizados en la elaboración del platillo.
- b) *Costo de la mano de obra.* Se establece previamente un *costo promedio* de la mano de obra necesaria para la producción y servicio de un platillo, el cual es aplicado a todos los ítems del menú. El costo promedio se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Costo total de la mano de obra en producción y servicio}}{\text{Número de platillos que se estima vender}} = \text{Costo promedio de la mano de obra para la producción y el servicio de un platillo}$$

Desde luego, existen otras formas de calcular el costo de la mano de obra empleada en la producción y el servicio de un platillo, pero, en la práctica, las diferencias que pudieran presentarse utilizando otros métodos no justifican mucha complicación.

4. Calcular el precio de venta de cada platillo; para ello, se multiplican los costos principales del platillo, establecidos de acuerdo con lo indicado en el paso 3, por el coeficiente calculado en el paso 2.

Fórmula:

$$\text{Costos principales} \times \text{Coeficiente} = \text{Precio de venta}$$

Método del *mark-up* o margen bruto

Este método es muy simple, y consiste en adicionar al costo de los alimentos un determinado margen, o *mark-up*, para cubrir el resto de los costos operacionales y obtener la utilidad deseada. El procedimiento que se sigue en este caso es el siguiente:

1. Estimar el volumen de venta bruta anual necesaria para cubrir los costos operacionales, y obtener el porcentaje de utilidad deseado.
2. Establecer el costo estimado de los alimentos, calculándolo como porcentaje de la venta bruta anual, mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Venta bruta anual} \times \% \text{ correspondiente}}{\text{al costo de los alimentos}} \times \frac{\text{Costo de}}{100} = \text{los alimentos}$$

3. Estimar el número de platillos que han de venderse en el periodo.
4. Calcular el *mark-up*, o margen bruto, con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Venta bruta anual} - \text{Costo de los alimentos}}{\text{Número estimado de platillos que van a venderse}} = \text{Mark up}$$

5. Calcular el precio de venta de cada platillo, sumando al costo de los alimentos empleados en su elaboración, el *mark-up* calculado en el paso 4.

Fórmula:

$$\text{Costos de los alimentos} + \text{Mark-up} = \text{Precio de venta}$$

Este método tiene dos grandes ventajas: primero, es un método muy fácil de usar; segundo, el precio de venta de los platillos de alto costo se reduce ligeramente, lo cual facilita su venta. En contrapartida, tiene los siguientes inconvenientes: es adaptable a menús que no están sujetos a cambios muy frecuentes, y es aplicable a establecimientos que tienen capacidad para estimar tanto el volumen de venta anual como el número de platillos que se espera vender.

Método de la Asociación de Restaurantes de Texas

Como indica su nombre, este método fue desarrollado por la Asociación de Restaurantes de Texas, EUA. Consiste en calcular todos los gastos de operación (excepto los costos de los alimentos y la mano de obra) y determinar el porcentaje de utilidad deseada. Una vez que se obtienen estos datos, se procede a determinar el *porcentaje óptimo* de los alimentos en el precio de venta, para posteriormente fijar éste. El procedimiento es el siguiente:

1. Calcular todos los costos de operación anual, excepto los costos de los alimentos y la mano de obra.
2. Convertir el costo operacional así calculado, en porcentaje de la venta bruta anual estimada.
3. Calcular el porcentaje de la mano de obra en la venta bruta anual estimada.
4. Establecer el porcentaje de utilidad deseada.
5. Sumar los porcentajes obtenidos en los pasos 2, 3 y 4.
6. Calcular el *porcentaje óptimo* del costo de los alimentos en el precio de venta, mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$100 - \text{Suma de porcentajes de paso 5} = \frac{\text{Porcentaje óptimo de los costos de alimentos en el precio de venta}}{\text{Precio de venta}}$$

A partir de este momento, para determinar el precio de venta del menú, se procede como en el método del coeficiente, esto es:

7. Dividir entre 100 el porcentaje correspondiente al costo óptimo de los alimentos en el precio de venta (calculado en el paso 6), para obtener el coeficiente de multiplicación.
8. Calcular el precio de venta de cada platillo, multiplicando el costo de los alimentos empleados en la elaboración de los mismos por el coeficiente.

Fórmula:

$$\text{Costos de los alimentos} \times \text{Coeficiente} = \text{Precio de venta}$$

Método del costo total más utilidad

Este es, tal vez, el método más completo para la fijación de los precios del menú; pero también es el más complicado, por cuanto exige disponer de información muy elaborada para su aplicación. Aquí se consideran todos los costos de operación más la utilidad deseada. El procedimiento para fijar el precio es el siguiente:

1. Determinar el costo de los alimentos incluidos en cada platillo.
2. Calcular el costo promedio de la mano de obra empleada en la producción de un platillo (considerar sólo al personal adscrito a la cocina). El costo promedio de la mano de obra, necesaria para la producción de un platillo, se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Costo total de la mano de obra de producción}}{\text{Número de platillos que se estima preparar}} = \frac{\text{Costo promedio de la mano de obra necesaria para la producción de un platillo}}{\text{Número de platillos que se estima preparar}}$$

3. Calcular el costo promedio de la mano de obra necesaria para la prestación del servicio por platillo (considerar sólo al personal adscrito al salón). Este valor se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Costo total de la mano de obra de servicio}}{\text{Número total de platillos que se estima servir}} = \text{Costo promedio de la mano de obra de servicio}$$

4. Prorratear el resto de los costos de operación y los gastos generales, entre el número total de platillos que se estima servir.
5. Determinar el porcentaje de utilidad deseada.
6. Calcular el precio de venta de cada platillo mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Costos de los alimentos incluidos en el platillo} + \text{Costo de la mano de obra en producción} + \text{Costo de la mano de obra en servicio} + \text{Prorrateo del resto de los costos operacionales}}{100 - \% \text{ de utilidad deseada}} = \text{Precio de venta}$$

COMENTARIOS ACERCA DE LA APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS

Como se ha podido ver, el gerente del restaurante dispone de varios métodos para fijar los precios de su menú. No obstante, en realidad, el método más apropiado es aquel que mejor se adapte a las características de operación y administración de su negocio. Así, aquellos establecimientos que se caracterizan por una operación muy artesanal, tienen que adoptar un método simple y de fácil aplicación. Los que poseen una operación más profesional y tienen computarizadas sus recetas (con detalle de los ingredientes, además de su cantidad y costos), así como con una administración que le permita disponer de una buena información de los costos, pueden optar por métodos más precisos para fijar sus precios.

Lo cierto es que no se recomienda fijar los precios en función de los de la competencia, en virtud de que las condiciones pueden ser muy distintas de un establecimiento a otro, con lo que

los costos operacionales varían significativamente. En efecto, los costos operacionales de un establecimiento pueden variar en función de diferentes factores: si el local es propio o arrendado, si tiene o no hipoteca, si tiene costos financieros como resultado de préstamos solicitados para la operación del negocio, etc. Todo esto afecta de diferente forma a los costos de operación y, lógicamente, repercute en los precios de venta del menú de los establecimientos.

Por supuesto, siempre existe la posibilidad de “colgarse” de los precios de la competencia para lograr mayores utilidades, especialmente cuando se tiene costos bajos y los precios de la competencia son elevados, pero esta es una decisión que debe evaluarse con cuidado.



Ahora que se han fijado los precios del menú se está en condiciones de diseñar las acciones destinadas a la promoción de la oferta del establecimiento en sus mercados meta. La promoción constituye una parte vital del marketing de restaurante, en especial cuando se tiene que actuar en un ambiente altamente competitivo. Por esta razón, en este capítulo, luego de algunos aspectos conceptuales que se considera necesario comentar, brindamos ciertos lineamientos que ayudan al diseño de dichas acciones.

ASPECTOS CONCEPTUALES EN TORNO A LA PROMOCIÓN

En primer término, debemos precisar qué se entiende en realidad por *promoción* en el contexto del marketing; y al respecto, Philip Kotler propone la siguiente definición: "La promoción comprende todos los instrumentos de la combinación de marketing, cuya función principal es la comunicación persuasiva."*

En este caso, la *comunicación persuasiva* se refiere al hecho de que el comunicante prepara conscientemente sus mensajes y elige los canales que ejercen un efecto calculado sobre la actitud o el comportamiento del público objetivo.

*P., Kotler, *Dirección de mercadotecnia*, Diana, México, 1974, p. 797.

En la práctica, la promoción es una actividad destinada a la información, la persuasión y la influencia que se ejerce en el cliente utilizando para ello instrumentos tales como la *publicidad*, la *promoción de venta*, la *venta personal*, y otros medios de comunicación entre los que se encuentran las *relaciones públicas*. Cada uno de estos instrumentos tiene una función específica que cumplir en el proceso de marketing. Se definen de la siguiente manera:

- **Publicidad.** Son “las actividades emprendidas con objeto de presentar a un grupo un mensaje impersonal, oral o visual, con respecto a un producto o servicio, patrocinado y diseminado por medios de difusión masiva”.
- **Promoción de venta.** Considera todas “...las actividades de comercialización que no incluyen la publicidad y la venta personal, tendientes a estimular las compras del consumidor y la efectividad de los intermediarios”.
- **Venta personal.** Es “el proceso personal o impersonal de ayudar y/o persuadir a un cliente potencial a comprar un producto o servicio”.
- **Relaciones públicas.** En el contexto del marketing de restaurante, puede definirse como “el conjunto de acciones encaminadas a crear en el público objetivo una actitud favorable hacia el establecimiento y el consumo de sus servicios”.

La combinación de los citados instrumentos en una acción promocional, constituye lo que se conoce como *combinación o mezcla promocional*, en la cual cada uno de ellos puede tener distinta participación. En las siguientes páginas se detallan los lineamientos para el empleo de dichos instrumentos en las acciones tendientes a la promoción del restaurante y de sus servicios.

PROMOCIÓN EXTERNA DEL RESTAURANTE

La *promoción externa* se compone de todas aquellas acciones que el restaurante tiene que encarar con el propósito de informar a los clientes potenciales acerca de las características y calidad de los servicios que ofrece, posicionar el establecimiento en

la mente de los mismos y estimular su deseo no sólo de visitarlo, sino también de repetir la experiencia.

Dependiendo, claro está, del tipo de restaurante y del mercado al cual está orientado, el gerente tiene que realizar diferentes acciones para promocionar su establecimiento.

Promoción institucional

Su objetivo es dar a conocer el restaurante, destacando sus aspectos distintivos, y así posicionarlo en la mente de los clientes potenciales. Las acciones que se realizan con este fin incluyen:

- a) Elaboración y distribución de folletos del restaurante.
- b) Suscripción a las guías gastronómicas y turísticas de la ciudad, o de la zona en la cual se localiza el establecimiento.
- c) Anuncios en los periódicos o suplementos que cubren los segmentos de mercado que constituyen sus mercados meta.
- d) Acciones de relaciones públicas en los medios de difusión, con el propósito de lograr artículos y comentarios (*publicidad gratuita*) favorables al establecimiento.

Promoción de productos

En este caso las acciones tienen que estar dirigidas a promover algún aspecto particular del menú, mediante anuncios en los periódicos, para destacar, por ejemplo:

- Promoción de platillos de temporada.
- Menús para celebraciones especiales.
- Festivales gastronómicos (en todas sus variedades).

En la promoción de productos también puede considerarse la posibilidad de recurrir al uso de la denominada *publicidad cooperativa* con los productores o importadores de ingredientes básicos. En el ramo gastronómico existe una gran variedad de opciones en este sentido, que pueden beneficiar tanto al establecimiento como a los proveedores de alimentos.

PROMOCIÓN Y VENTAS INTERNAS

Mientras que la promoción externa busca captar nuevos clientes para el restaurante, las acciones de promoción y ventas internas tratan de lograr un mayor consumo de los clientes actuales. Por este motivo, estas acciones van dirigidas fundamentalmente al personal que interactúa y presta el servicio al cliente y, al empleo de elementos de *merchandising* en el local.

Acciones dirigidas al personal

El personal que atiende al cliente debe ser capaz de aconsejar y recomendar el platillo que mejor se acomode a los gustos y preferencias del comensal así como a los intereses de la casa, puesto que es el principal vendedor de los servicios ofrecidos por el establecimiento. Es por ello que deben realizarse acciones que le permitan alcanzar un óptimo desempeño en sus funciones, entre las que se pueden mencionar:

- a) *Capacitar al personal en el menú.* El personal que atiende y presta el servicio debe estar perfectamente preparado en todos los aspectos del menú y conocer, por tanto, qué contiene cada platillo, la forma de cocción, cómo es presentado y las sugerencias para su acompañamiento. El personal debe probar incluso, cada uno de los platillos que son la especialidad de la casa y las sugerencias del *chef*.
- b) *Adiestrar al personal en ventas.* El personal debe distinguir muy bien la diferencia que existe entre *tomar una orden*, y *vender*. Se le debe enseñar a conocer al cliente, a tratar de identificar sus deseos, a despertar el interés en los platillos que está ofreciendo, explicando en forma apetitosa mediante ademanes que son típicos del arte culinario.
- c) *Otorgar estímulos a la acción de venta del personal.* Estos estímulos pueden estar basados en el logro de la mayor venta del mes, al consumo más alto por cubierto, al mayor número de platillos vendidos de la especialidad de la casa, etc.; lo importante es que los estímulos estén basados en metas medibles.

Empleo de elementos de *merchandising*

Otro de los aspectos importantes para el incremento de las ventas internas en el restaurante, es el empleo de elementos de *merchandising*, esto es, aquellos que estimulan la compra en los puntos de venta. Algunos de los elementos de *merchandising* más empleados en el caso de los restaurantes, son:

a) *Exposición de la carta*. La carta, como se mencionó en el capítulo 6, constituye el principal instrumento de venta del restaurante, y su exposición en el exterior o en la recepción del establecimiento contribuye a despertar el interés de los clientes por ciertos platillos ofrecidos en el menú, antes de entrar al local o de sentarse a la mesa.

Se trata de una antigua técnica de venta que emplea todo tipo de establecimiento; va desde pegar la hoja del menú en el vidrio de la ventana o de la puerta, pasando por el empleo de pizarrones para anunciar la comida del día, hasta el uso de atriles para exponer la carta del menú.

b) *Exhibición de ingredientes especiales*. Otro de los elementos de *merchandising* que contribuyen a estimular el consumo es la exhibición, en la recepción o en algún sitio estratégico del local, de algunos de los ingredientes empleados en la elaboración de los platillos, para que el cliente pueda tener una idea muy clara de la calidad de los mismos. Según el tipo de restaurante, pueden exhibirse los cortes de carne, los ingredientes importados, etcétera.

c) *Degustación de algún platillo especial de la casa*. La degustación de la especialidad del *chef*, o de algún platillo especial que el restaurante desee promover entre sus clientes, es otra de las técnicas de *merchandising* empleadas para estimular el consumo en el local.

Promoción de servicios especiales

Las acciones de promoción y ventas internas pueden estar dirigidas también a la promoción de un nuevo menú, o a la promoción de reuniones, banquetes y comidas especiales, dependiendo, lógicamente, de la capacidad del establecimiento, para lo cual deben prepararse los elementos promocionales correspondientes.



Desarrollo de las relaciones con los clientes

En adición a las acciones detalladas en el capítulo anterior (las cuales tienen la finalidad de captar clientes e incrementar el volumen de ventas internas), el gerente del restaurante debe encarar programas tendientes a lograr la repetición de los clientes actuales. Muy pocos restaurantes (tal vez aquéllos localizados en zonas eminentemente turísticas) pueden subsistir con clientes que lo frecuentan una sola vez.

Los clientes tienen que ser considerados como uno de los activos más importantes del establecimiento, y su valor no sólo puede ser medido por el flujo de recursos que generan a lo largo de su vida como clientes, sino, además, por el aporte de nuevos clientes que efectúan mediante una promoción *boca a boca* favorable.

Por tanto, es necesario hacer un esfuerzo permanente para que los clientes actuales continúen frecuentando el establecimiento, mediante la creación, mantenimiento y desarrollo de las relaciones con ellos.

Los objetivos del desarrollo de las relaciones con los clientes deben ser el aumento de la vida media de los clientes del restaurante y el incremento de la frecuencia con que visitan el establecimiento; todo lo cual, en última instancia, se traduce en un mayor volumen de venta a los clientes actuales.

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Un aspecto clave para el desarrollo de esta relación es la creación y aplicación de un programa para medir la satisfacción de los clientes, con el fin de comprender la manera en que ellos perciben el restaurante y su desempeño para satisfacer sus necesidades; así, el establecimiento podrá identificar prioridades para la mejora continua de los servicios.

Esta medición es necesaria por cuanto existe una relación muy estrecha entre el nivel de satisfacción de los clientes y el nivel de lealtad de éstos hacia el establecimiento. La satisfacción tiene en realidad dos niveles: uno aceptable y otro deseable. De esta manera, lo que el cliente acepte hoy puede que en la siguiente oportunidad que acuda al restaurante no lo admita, en virtud de que va conociendo ofertas de otros establecimientos, que modifican sus expectativas y lo van haciendo cada vez más exigente.

La medición permanente de la satisfacción de los clientes del restaurante por tanto, es un imperativo para el éxito del negocio. Para ello puede emplearse un cuestionario con un formato de respuesta de tipo *Likert*, que permite al cliente contestar en grados variables cada una de las preguntas que se le formulen.

En la figura 9.1 se muestra un ejemplo de un pequeño cuestionario que el cliente puede contestar mientras espera la cuenta. El cuestionario tiene un triple propósito: identificar los establecimientos competidores, hacer que el cliente evalúe comparativamente los servicios del restaurante con los de aquellos que gozan de su preferencia, y obtener los datos personales necesarios para poner en marcha los programas de fidelización.

GESTIÓN DE LA VOZ DEL CLIENTE

La expresión *voz del cliente* se ha comenzado a utilizar cada vez con más frecuencia no sólo para evitar las connotaciones negativas que tiene la palabra *queja*, sino también para poder considerar los comentarios y sugerencias que, espontáneamente o a solicitud (en este caso, del prestador de los servicios) realicen los clientes. La voz del cliente tiene una serie de ventajas para la mejora de la gestión del restaurante. Joseph Alet menciona algunas de estas ventajas:

MUCHAS GRACIAS POR SU VISITA

Nos gustaría contar con sus comentarios y sugerencias para poder brindarle siempre el mejor servicio. Por favor, le agradecemos que nos proporcione algunos datos, además de su dirección, para poder mantenerlo informado de nuestras novedades gastronómicas.

1. Excluyendo este restaurante, ¿qué otros restaurantes gozan de su preferencia?
(Por favor, proporcione los nombres).

2. Comparado con los restaurantes que usted ha mencionado, ¿cómo evaluaría usted nuestro restaurante?

Aspectos	Mucho mejor	Mejor	Igual	Peor	Mucho peor
• Localización	()	()	()	()	()
• Facilidad de estacionamiento	()	()	()	()	()
• Ambiente del restaurante	()	()	()	()	()
• Variedad del menú	()	()	()	()	()
• Calidad de los alimentos	()	()	()	()	()
• Amabilidad del personal	()	()	()	()	()
• Eficiencia del servicio	()	()	()	()	()
• Nivel de precios	()	()	()	()	()

3. Comentarios y sugerencias.

4. Datos personales.

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Fax: _____ E-mail: _____

MUCHAS GRACIAS

Figura 9.1. Ejemplo de cuestionario con respuestas tipo Likert.

1. *Detección de problemas en el funcionamiento de la empresa.* Las quejas suponen una información concreta acerca de los motivos de insatisfacción de los clientes, sobre los que se tiene que actuar.
2. *Obtención de los factores de satisfacción más importantes para los clientes.* Ayuda a enfocar la empresa y sus servicios hacia las verdaderas necesidades y deseos de los clientes.
3. *Obtención de ideas para el mejoramiento del servicio.* Las sugerencias permiten incrementar la rapidez y eficiencia del servicio.
4. *Valoración del establecimiento, de sus empleados y de la combinación producto-servicio.* La incorporación de la voz del cliente en el sistema de evaluación del funcionamiento del restaurante implica que el cliente participe en los avances que experimenta el negocio.*

Con una buena gestión de la voz del cliente, resolviendo rápidamente sus quejas, puede lograrse no sólo que los clientes insatisfechos continúen frecuentando el restaurante, sino que además se conviertan en promotores de sus servicios; incluso, es posible recuperar los clientes perdidos.

Los errores en la prestación del servicio en el restaurante son inevitables, por lo que es necesario, por una parte, capacitar a los empleados en contacto para solucionar con rapidez las quejas de los clientes y, por la otra, darles cierta autonomía a los efectos que ellos mismos puedan resolver en los problemas que se presentan durante la atención al cliente.

Por supuesto, debe establecerse un tipo de reporte sencillo para que la gerencia del restaurante esté enterada y pueda tomar las medidas necesarias para evitar que se repita la anomalía o la demora en la resolución de los problemas.

Las recomendaciones y sugerencias de los clientes deben ser objeto de un cuidadoso análisis, para saber si se justifica o no su implantación en función del posible impacto que pudieran tener respecto de la satisfacción de los clientes, y las adecuaciones que podrían requerir los servicios actuales.

*J., Alet, *Marketing relacional*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1994, pp. 129-131.

ACCIONES PARA EL MANTENIMIENTO Y MEJORA DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES

Finalmente, deben encararse acciones destinadas al mantenimiento y mejora continua de las relaciones con los clientes actuales. En el caso del restaurante, las acciones más comunes en este sentido son:

- a) *Información acerca de los productos y servicios del restaurante.* Estas acciones permiten mantener el contacto con el cliente mediante el envío de información respecto de los éxitos del *chef*, variaciones producidas en el menú, el inicio de la temporada de platillos de la estación, festivales gastronómicos, etcétera.
- b) *Información acerca de ofertas especiales.* Tales ofertas están reservadas exclusivamente a clientes especiales del restaurante; como por ejemplo: platillos preparados especialmente para ellos, acompañados con el vino de su preferencia, etcétera.
- c) *Información acerca de las mejoras o modificaciones en las facilidades físicas del restaurante:* cambios en la decoración, mejora en la comodidad del mobiliario, incorporación de nuevas tecnologías en la preparación de los alimentos, etcétera.

El éxito de estas acciones depende de la creatividad que se tenga; en otras palabras, de la búsqueda constante de nuevos motivos que den oportunidad de mantener la comunicación con el cliente, de modo que éste tenga siempre presente al restaurante cuando desee degustar un buen platillo o disfrutar de momentos agradables con familiares o amigos.



La última etapa en el proceso de elaboración del plan de marketing está destinada a la aplicación de los planes de acción formulados, y al control y evaluación de los resultados que se vayan obteniendo con su ejecución.

APLICACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Lo primero que debe considerarse para la aplicación de los planes de acción es la prioridad que se le asignará a cada uno de ellos. Generalmente, en el caso del marketing de restaurante, las acciones prioritarias son aquéllas relacionadas con el menú, lo cual no es nada fácil. La puesta a punto de un platillo para ser incorporado al menú puede llevar tiempo, especialmente cuando se trata de un tipo de cocina muy especializada.

Gran parte del esfuerzo promocional del restaurante está basado precisamente en el menú, hecho que reafirma el carácter prioritario de las acciones destinadas a su adecuación a los distintos segmentos de mercado que pretenden alcanzarse.

El remozamiento del local o del mobiliario puede que no sea tan prioritario, puesto que puede realizarse por etapas, e incluso en horas que no afecten el funcionamiento normal del establecimiento. Pero si se trata de remodelaciones que requieran cerrar temporalmente el establecimiento, éstas deben estudiarse cuida-

dosamente con el fin de programar las obras de manera que se realicen en periodos de bajo movimiento.

En el caso de que las remodelaciones sean de tal magnitud que obliguen a cerrar temporalmente el establecimiento, deben encararse algunas acciones publicitarias con el propósito de crear expectativas en torno a las mejoras que se realicen para aumentar la calidad de los productos y servicios del restaurante, en beneficio de su clientela.

CONTROL DE GESTIÓN DE MARKETING

El control de la gestión de marketing en los restaurantes difiere un poco del tipo de control que se efectúa en otros tipos de negocios turísticos, en virtud de que la supervisión de la marcha de las acciones en pro de los objetivos propuestos, requiere de controles a muy corto plazo. Aunque también algunos de los resultados de gestión exigen comparaciones y evaluaciones anuales. Este control en los restaurantes, por tanto, se caracteriza por ser diario, mensual y anual. Los aspectos que hay que controlar en cada caso se describen a continuación:

a) *Control de gestión diario.* Tiene como objetivo conocer los siguientes aspectos de la operación:

- Número de cubiertos (covers) servidos.
- Consumo promedio por cubierto servido.
- Volumen de venta diario.
- Índice diario de rotación del salón.
- Número de comensales por mesa.

b) *Control de gestión mensual.* Es un consolidado mensual que tiene como finalidad verificar si se van alcanzando los objetivos específicos planteados en el plan de marketing, y adoptar las medidas correctivas pertinentes en caso de que éstas sean necesarias. Para ello tienen que controlarse los siguientes aspectos:

- Número de cubiertos servidos en el mes.
- Consumo promedio por cubierto servido.
- Volumen de venta alcanzado en el mes.
- Índice de rotación del salón en el mes.

- Platos más vendidos del menú.
- Evaluación de la eficacia de las acciones promocionales efectuadas.
- Verificación del grado de satisfacción de los clientes actuales.
- Verificación del índice de clientes repetitivos.

Los resultados de los controles relacionados en los apartados anteriores, tienen que ser comparados y evaluados con los resultados obtenidos en el mes inmediato anterior y, de ser posible, con los del mismo mes del año anterior, para conocer los avances que se van logrando en la marcha del negocio.

c) *Control de gestión anual.* Éste tiene como propósito controlar y evaluar los resultados logrados en el periodo presupuestal, que en este caso son:

- Volumen de venta anual.
- Costo total de los alimentos y bebidas.
- Utilidad bruta de operación.
- Número total de cubiertos servidos en el ejercicio.
- Consumo promedio alcanzado por cubierto servido.
- Índice de rotación anual del salón.
- Evaluación de la eficacia de las acciones promocionales efectuadas para promover los servicios y estimular el consumo.
- Evaluación del grado de satisfacción logrado en los clientes.
- Evaluación del índice de clientes repetitivos.

Igual que en el caso del control mensual, los resultados anuales deben ser comparados y evaluados teniendo como referencia los resultados obtenidos en el año inmediato anterior.

COMENTARIOS EN TORNO AL CONTROL DE GESTIÓN DE MARKETING

El control de gestión de marketing brinda información acerca de los resultados de las acciones emprendidas por la gerencia del restaurante para la promoción y comercialización de los productos y servicios que ofrece el establecimiento. En otras

palabras, acerca de la gestión desarrollada en el mercado para vender la producción del restaurante.

El resultado económico de la operación del restaurante, o sea, la utilidad que pueda obtener la gestión operativa, depende de los niveles de costos que maneje el establecimiento y de la eficiencia que se logre en el control de los mismos. Por lo que el control de costos en las operaciones de alimentos y bebidas es uno de los aspectos que ocupa un papel importante en el éxito del negocio.



Bibliografía

- Acerenza, M. A., *Marketing y ventas en servicios de restaurante*, Instituto Regiomontano de Hotelería, Monterrey, México.
- Alet, J., *Marketing relacional*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1994.
- Fisher, W. P., *Marketing creativo para servicios de comidas*, Trillas, México, 2000.
- Hayes, B. E., *Cómo medir la satisfacción del cliente*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1995.
- Kotler, P., *Dirección de mercadotecnia*, Diana, México, 1981.
- Lambert, C., "Environmental Design: The Food-Service Manager's Role", en *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 22, núm. 1, mayo de 1981, pp. 62-68.
- Miller, J., *Menu pricing and strategy*, Van Nostrand Reinhold, Nueva York, 1980.
- Nanclares Fragoso, J., *Marketing y planificación para restaurantes*, Paraninfo, Madrid, 2001.
- Reid, R. D., *Foodservice and restaurant marketing*, C. B. I. Publishing, Boston, 1983.
- Seaberg, A. G., *Menu Design; Merchandising and Marketing*, 2a. ed. C. B. I. Publishing, Boston.



índice analítico

- Acciones promocionales, 26-27
 - diseño de las, 63-67
 - externas, 26-27
- Alet, J.*, 70, 72n
- Asociación de restaurantes, 36
- Atractivos turísticos, 10-11c
- Carta
 - características de la, 49-50
 - diagramación interna de la, 48-49
 - diseño de la, 47-50
 - exposición de la, 67
 - páginas de la, 49
- Cliente(s), 19-21, 24, 32
 - actuales, 27
 - análisis de los, 27-29
 - cuestionarios para los, 32, 70-71f
 - desarrollo de las relaciones con los, 69-73
 - experiencia total del, 41
 - gestión de la voz del, 70-72
 - información para los, 73
 - interés de los, 46
 - lealtad de los, 27, 70
 - nuevos, 29
 - potenciales, 64-65
 - precios aceptados por los, 28
 - preferencia de los, 28, 44
 - satisfacción de los, 28, 44, 72
 - medición de la, 70
 - y el nivel de servicios, 28
- Cocina
 - alta, 13
 - autóctona, 11
 - local, 12
- Comunicación persuasiva, 63
- Control de gestión de marketing, 76-78
 - anual, 77
 - diario, 76
 - mensual, 76
- Costos
 - de los ingredientes, 52
 - operacionales, 52-53, 61, 78
- Cuestionario para los clientes con respuestas tipo Likert, 71f
- Elemento humano, 18
- Espacio personal de los comensales, 43
- Estadísticas básicas de operación, 25-26
- Estrategias de marketing, 39-40
- Estudio del entorno económico y social, 34-35
- Facilidades
 - físicas, 41-43

- turísticas, 11c-12
- Fuentes de información internas, 31-32
- Gerente del restaurante, 31, 69
- Industria de comida rápida, 17, 20
- Infraestructura de acceso al lugar turístico, 11c
- Kotler, P.*, 63
- Lambert, C.*, 42
- Ley pareto, 38
- Mano de obra, 52-53
- Marketing
 - control de gestión de, 76-77
 - de productos físicos, 15-18
 - de restaurantes, 15-24
 - plan de, 21-24
 - producto del, 18-19
 - de servicios gastronómicos, 9-13, 15-18
 - estrategias de, 37, 39-40
 - interacción cliente-personal en el, 19-21
 - objetivos de, 37-40
- Menú, 19, 23, 44, 75
 - adecuación del, 30-31
 - balance global del, 45-46
 - calidad del, 30-31
 - elaboración del, 44-46
 - ingredientes para el, 45
 - ítems que integran el, 48
 - personal especializado para el, 45
 - planificación y desarrollo del, 43-47
 - platos del, 30-31, 45
 - precios del, 51-61
 - preferencias en el, 28, 44-45
 - renovación del, 46-47
 - y los clientes, 44-45
- Mercados
 - actuales, 39
 - desarrollo de, 39
 - meta, 37-38
- Merchandising*, 48
 - empleo de elementos del, 67
- Métodos para la fijación de los precios del menú, 55-61
 - de costo total más utilidad, 59-60
 - de la asociación de restaurantes de Texas, 59
 - de los costos principales, 56-57
 - del coeficiente, 55-56
 - del *mark-up*, 57
- Mezcla promocional, 64
- Personal, 19-21, 31
 - adiestramiento del, 66
 - capacitación del, 66
 - estímulos por ventas al, 66
 - funciones del, 30, 50
 - idoneidad del, 30
 - que atiende al cliente, 66
 - y ventas internas, 66-67
- Plan de marketing del restaurante, 21-24, 75
 - esquema del proceso de elaboración del, 22f
 - objetivos del, 38-39
- Planes de acción
 - aplicación de los, 75-76
 - y control de gestión, 75-78
- Platillo especial de la casa, 67
- Políticas y regulaciones gubernamentales, 35-36
- Pope, H.*, 56
- Precio(s)
 - conceptualización del, 51-52
 - de venta, 51
 - definición de, 52
 - factores que influyen en la fijación de, 52-54
 - y la percepción de los clientes, 54

- y la situación competitiva, 54
- y las disposiciones gubernamentales, 54
- Proceso producción-consumo, 16-17, 50
- Producto(s)
 - en el marketing del restaurante, 18-19
 - grado de uniformidad en los, 17
 - turístico, 10
 - componentes del, 11c
- Producto-servicio, 16, 21, 23
 - adecuación de la combinación, 41-50
 - análisis del, 29-31
 - elementos del, 16
 - objetivos del, 43-44
- Promoción, 26, 63
 - aspectos conceptuales en torno a la, 63-64
 - boca a boca, 69
 - de productos, 65
 - de servicios especiales, 67
 - de venta, 64
 - externa del restaurante, 64-65
 - institucional, 65
 - y ventas internas, 27, 66-67
- Publicidad, 64
 - cooperativa, 65
- Quejas, 72
- Registro de ventas y contabilidad, 31
- Relaciones públicas, 64
- Restaurante
 - acciones de control y gestión en el, 24
 - ambientación interior del, 29, 43
 - análisis de la operación actual del, 21, 25-32
 - aparición exterior del, 29, 42
 - competencia local para el, 33
 - configuración del, 29, 42-43
 - definición de los mercados meta del, 23
 - entorno económico y social del, 34-35
 - facilidades
 - de acceso del, 29
 - físicas del, 29-30, 41-43
 - factores externos en el, 23, 33-36
 - fijación de precios en el, 53f
 - formulación de planes de acción del, 23-24
 - fuentes de información para el, 36
 - gestión del, 70-72
 - imagen del, 44
 - macroproducto del, 18
 - marketing del, 23
 - microproducto del, 19
 - producto final de un, 16, 19
 - promoción externa del, 64-65
 - resultados operacionales en el, 25-27
 - situación competitiva del, 33
 - ventajas comparativas del, 44
- Servicios gastronómicos
 - alta competencia en los, 5
 - de tipo gourmet, 20
 - en el esparcimiento y recreación, 12-13
 - fracaso de los, 5
 - heterogeneidad de los, 17-18
 - marketing de los, 9-13
 - mejora de la calidad de los, 50, 72
 - y el turismo, 10-12
- Stanton, W.*, 52
- Tiempo libre, 12
- Turismo, 9
 - papel de los servicios gastronómicos para el, 10-12
- Venta personal, 64

SERIE TRILLAS TURISMO

Co

CEDOC-SECTUR



000056

- 1.
- 2.

3. PLANIFICACIÓN TURÍSTICA
Económica, geográfica, ecológica
4. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DEL TURISMO
5. HOTELERÍA
6. RESTAURANTERÍA
7. AGENCIAS DE VIAJES Y TRANSPORTACIÓN
8. INGLÉS
9. TURISMO CULTURAL

4. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL TURISMO

Promoción turística

Un enfoque metodológico

Fundamentos de marketing turístico

Marketing de destinos turísticos

Marketing de ferias turísticas

Marketing de restaurantes

Marketing hotelero

Miguel Ángel Ac

Organización de

Convenciones, c

Juan Manuel Bu

Comercialización del turismo

Determinación y análisis de mercados

La segmentación del mercado turístico

Comercialización y venta

Mercadotecnia y productividad turística

*Aplicación de la estadística y del muestreo
para su diseño*

Producto turístico

*Aplicación de la estadística y del
muestreo para su diseño*

Fabio Cárdenas Tabares

Organización de congresos y convenciones

Tonatiuh Cravioto Magallón

turística

dá

ación del tiempo libre

Carmen Morfín Herrera

Eventos

*Guía práctica para su planeación y
ejecución*

Alicia Richero

LIB
647.95
A35
A24
2004

CEDOC-SECTUR
000056
Acerenza, Miguel Ángel
Marketing de restaurantes

MARKETING DE RESTAURANTES

Miguel Ángel Acerenza

En la actualidad, la gran competencia entre los restaurantes obliga a los encargados de su operación a realizar una adecuada planificación y, sobre todo, a una gestión de marketing que garantice el éxito comercial.

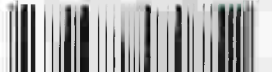
Con un enfoque práctico, Miguel Ángel Acerenza ofrece los métodos y procedimientos necesarios para elaborar e implementar programas eficaces de marketing en restaurantes.

El libro se dirige tanto a los estudiantes de carreras relacionadas con el sector gastronómico como a los propietarios, gerentes, administradores y supervisores de restaurantes interesados en lograr el desarrollo rentable de los establecimientos de alimentos y bebidas. La obra contiene, paso a paso, cada una de las etapas que debe cumplir un plan de marketing.

Contenido

- Introducción al marketing de servicios gastronómicos
- Particularidades del marketing de restaurantes
- Análisis de la operación actual del restaurante
- Estudio y evaluación de los factores externos
- Definición de los mercados meta y fijación de los objetivos y estrategias de marketing
- Selección de la combinación producto-servicio
- Fijación de los precios del menú
- Diseño de las acciones promocionales
- Desarrollo de las relaciones con los clientes

ISBN 968-24-7073-7



789682 470752

www.trillas.com.mx