

Material Imprimible

Curso Gestión comercial para emprendimientos
gastronómicos

Módulo Segmentación, necesidades y demanda

Contenidos:

- Conceptos fundamentales del marketing en el sector de las empresas de restauración para lograr una gestión comercial eficiente
- Segmentación del mercado
- Necesidades y motivos de consumo
- Demanda de un bien o servicio
- Posicionamiento
- Entorno que rodea a la empresa gastronómica y sus actores
- Análisis interno de la empresa

Durante este módulo desarrollaremos los conceptos básicos o centrales para que tanto dueños, propietarios o gerentes de un emprendimiento gastronómico puedan planificar y desarrollar con éxito una buena gestión comercial y, sobre todo, orientada a la calidad.

Queremos dejar planteada una reflexión para comenzar. Para lograr una buena gestión comercial, debemos considerar que el mozo será nuestro pilar fundamental. En primer lugar, porque el arte de ser mozo o camarero en un restaurante trae aparejada la formación constante en sus funciones.

No obstante, lamentablemente, esta profesión está bastante desprestigiada en la sociedad actual. En la mayoría de los casos, cuando una persona consigue trabajo de mozo, a veces lo cuenta con mucha timidez, porque cree que en su círculo familiar o de amigos, en vez de alegrarse, le van a preguntar si “no había trabajo de otra cosa”.

Muchos dueños de restaurantes familiares son los causantes de esta desvalorización, ya que al incrementar la capacidad de las instalaciones o lograr mayor ocupación en el emprendimiento, deciden contratar mozos sin evaluar si los candidatos poseen vocación de servicio y habilidades básicas de relaciones interpersonales. Y se convencen pensando que total “eso se aprende con la práctica”.

Les podemos asegurar que no, que a la vocación de servicio y el manejo de relaciones interpersonales, como así los buenos modales, predisposición y gusto porque el cliente se vaya satisfecho se pueden cultivar, pero lo esencial es que les guste trabajar con personas. Porque, ciertamente, la parte operativa de un establecimiento se aprende con la práctica.

A nosotros personalmente nos gusta hablar de tips para mejorar el rendimiento comercial en un establecimiento gastronómico, y no de técnicas de ventas, porque consideramos que las fórmulas de “ventas exitosas” no se deben aplicar a todos por igual, sino que se trata de conocer al cliente y saber de qué manera satisfacerlo mejor en sintonía con los objetivos económicos de la empresa, es decir, que permitan incrementar la rentabilidad del establecimiento.

Conceptos fundamentales del Marketing que se aplican en una empresa de restauración

En primer lugar vamos a decir que en el **Marketing** nos orientamos a conocer y satisfacer las necesidades del cliente.

Según el economista estadounidense especialista en mercadeo Philip Kotler, “el marketing es la ciencia y el arte de captar, retener y hacer crecer el número de clientes rentables”.

Aquí nos gustaría agregar, siguiendo al mismo profesional, que en la perspectiva actual del marketing, para lograr captar, retener e incrementar el número de clientes, se deben satisfacer las necesidades del consumidor de manera rentable, y por sobre todo, que los productos y servicios posean un valor percibido por el cliente.

Es decir, que si los productos que ofrecemos son gestionados desde la perspectiva del cliente, prácticamente se “venderán solos”, ya que en las etapas del proceso de marketing con anterioridad se determina qué es lo que quiere y qué necesita el comprador, que además, en nuestro caso, tiene la particularidad de ser nuestro comensal. Además, tengamos en cuenta que nuestro comensal es un cliente que disfruta de nuestros servicios mientras nosotros trabajamos.

El segundo concepto fundamental a considerar del sector de la restauración es el término “experiencia”. ¿Saben a qué nos referimos con este término? Una **experiencia** es una actividad que quedará en la memoria del cliente, es decir, una vivencia dada en un determinado tiempo y lugar; digna de ser recordada de manera agradable... ¡O no! El servicio está brindado por personas que influyen directamente en la experiencia, y las necesidades y los deseos de los clientes se satisfacen mediante productos, servicios y/o experiencias. Aquí cobra sentido el concepto de experiencia, que es aquello que el comensal va a recordar, por lo que se intenta generar recuerdos agradables. Por ejemplo, una discusión con algún colaborador de la firma, puede empañar la experiencia.

Todas las actividades del sector de la restauración se desarrollan en el **mercado**. Pero... ¿a qué nos referimos cuando hablamos de mercado? Al conjunto de empresas que componen la oferta gastronómica y a los clientes o compradores que consumen los productos que ofrecen.

Con respecto a la oferta gastronómica, podemos encontrar diferentes modelos de negocio que pretenden satisfacer las necesidades de distintos tipos de clientes. Los emprendimientos en el sector de la restauración van desde pequeños

establecimientos familiares, establecimientos de grandes cadenas de comida rápida, como así los de cocina de vanguardia.

Por otra parte están los **clientes**, y podemos encontrar dos tipos:

- los compradores actuales, que son aquellos que hoy compran nuestro producto y satisfacen sus necesidades
- y los potenciales, que son aquellos que todavía no han adquirido nuestros productos pero tienen las mismas necesidades que los anteriores.

Es fundamental conocer a nuestro cliente, ya que de ello dependerá el tipo de producto que le hemos de brindar. Asimismo, es vital conocer cuál es la motivación del cliente para consumir el producto que le ofrecemos. En resumen, debemos saber qué quieren para poder satisfacerlo.

Segmentación del mercado

La **segmentación** consiste en dividir al mercado turístico en grupos de clientes más pequeños y que posean características similares.

La segmentación puede ser realizada mediante diferentes criterios, es decir, no existe una única manera de segmentar un mercado, y generalmente se utilizan combinados. El espíritu de realizar la segmentación es el de poder intensificar las acciones del Mix de Marketing al grupo de personas correctas y así optimizar el uso de los recursos, por ejemplo, al delinear las estrategias de promoción.

Uno de los criterios utilizados frecuentemente en el sector de la gastronomía es la segmentación con base en criterios geográficos, que se refiere a la división del mercado en diferentes unidades geográficas, como por ejemplo países, regiones, provincias, etc.

El criterio de segmentación que más conocemos es la segmentación con base en criterios demográficos, que consiste en realizar la división del mercado en base a variables demográficas como ser la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida familiar, los ingresos, la educación, la religión, la raza y la nacionalidad.

El siguiente criterio usa como base la segmentación psicográfica, en donde los grupos tendrán en común la clase social, el estilo de vida o las características personales.

Por último, el criterio de segmentación según el comportamiento de compra del comprador tiene en cuenta cuál es la motivación para acudir a un restaurante, la actitud y las creencias, además del uso o la respuesta ante un producto.

En restauración existen diversos tipos de clientes y clasificaciones de su estilo de vida y personalidades, como así también un mismo cliente puede cumplir diferentes roles según las circunstancias en las que se encuentre y que afectan su consumo. Veamos juntos un ejemplo.

Un padre de familia puede concurrir a un restaurante:

- A comer al mediodía
- A cerrar un negocio
- A cenar en pareja con su mujer
- A cenar después de jugar al fútbol con sus amigos
- A celebrar el cumpleaños de su pequeño hijo

En cada una de estas situaciones, el mismo cliente tendrá necesidades distintas, e irá a un tipo de emprendimiento gastronómico diferente porque está cumpliendo distintos roles.

Asimismo, cada grupo de clientes tendrá necesidades diferentes. Veamos.

- Los clientes que trabajan o estudian, frecuentarán bares y/o cafeterías. Este grupo necesita un ambiente tranquilo, agradable, a un buen precio, en donde puedan permanecer bastante tiempo si lo requieren.
- Las parejas, otro segmento importante en el sector de la gastronomía, buscan un ambiente agradable y acogedor, discreto. Además, generalmente realizan salidas de ocio, por lo que la atención debe enriquecer la velada.
- El segmento gourmet, por su lado, aprecia la gastronomía y acude a los restaurantes en busca de la experiencia gastronómica innovadora y sorprendente. Asimismo, valorarán una atención muy personalizada, y el chef debe formar parte de la experiencia.
- Los clientes casuales, por su parte, son quienes se encuentran circunstancialmente en el lugar debido a que están realizando otra actividad, y a la hora de la comida se encuentran lejos de su hogar. Aquí el cliente valorará una oferta informal, sencilla rápida, y barata.

- Asimismo, también se encuentra el segmento de clientes corporativos, que son aquellos clientes que concurren a un restaurante a cerrar un negocio, o realizar contacto con colegas u otros empresarios. Este grupo necesita un ambiente agradable y la comida debe ser de calidad, ya que debe impresionar a sus invitados para que el negocio sea exitoso.
- Las familias, otro segmento importantísimo, necesitan ofertas más amplias y variadas y accesibles en relación al precio. Por ejemplo, que contemos con menú infantil, para ancianos, instalaciones adaptadas para los niños, como sillas y zonas de juegos, entretenimientos, entre otros.

Para segmentar correctamente debemos considerar los tres requisitos para una segmentación eficaz. Por lo tanto, el segmento deberá ser:

- En primer lugar, mensurable. Básicamente el segmento tendrá que ser cuantificable de alguna forma, ya sea por la cantidad de personas que lo integran, lo que consumen del producto bajo análisis en algún período, lo que gastan en ese consumo, etc. Por ejemplo, si tomamos el segmento estudiantil que egresa, significa que tenemos que determinar la cantidad total en el país de estudiantes entre esas edades, el gasto promedio por estudiante en ese tipo de viajes, etc. Por supuesto que considerando quién hace el análisis, nos puede interesar detallar cuánto es el gasto promedio en hospedaje, cuánto en entretenimiento, cuánto en gastronomía, etc.
- En segundo lugar, accesible, es decir, es el grado en que se puede acceder y atender el segmento. Esto significa que podemos llegar con diferentes herramientas de marketing, publicidad en televisión, promociones, marketing directo, etc.
- Por último, el segmento deberá ser sustancial, y para determinar si un segmento es sustancial, deberemos estudiar si es conveniente realizar un esfuerzo comercial para abordar uno o más segmentos en función del potencial económico de los mismos.

Necesidades y motivos de consumo

Como observamos, cada grupo de cliente expresa un conjunto de necesidades diferentes.

Las necesidades humanas son carencias en algún aspecto, como pueden ser las necesidades básicas, como la alimentación y la vestimenta, y/o las necesidades de

seguridad, como la protección o privaciones. También pueden percibirse carencias sociales como las necesidades sociales, que son la amistad, la pertenencia a determinados grupos y el estatus, así como las necesidades de estima, como por ejemplo la reputación, el reconocimiento, etc. Por último encontramos a las necesidades de autorrealización.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow construyó una teoría de la motivación clasificando a las necesidades, brindándoles una jerarquía y cómo influyen en el comportamiento humano; en este caso, en el comportamiento de la compra.

Una premisa que es de suma importancia en el marketing es la que una necesidad satisfecha no genera ningún comportamiento, y por lo tanto, no genera consumo. Asimismo, una vez que están satisfechas las necesidades de nivel inferior, con el tiempo van surgiendo necesidades del siguiente nivel.

Para comprender mejor, conozcamos las **necesidades**:

- Las necesidades básicas de un individuo son las necesidades orgánicas y fisiológicas del ser humano. La persona deberá satisfacer sus necesidades que le permitan mantener y preservar su vida, como alimentos, agua, vivienda, etc. Por dicho motivo, una empresa de gastronomía deberá ofrecer productos que satisfagan estas necesidades. Por ejemplo, un empleado que trabaja en una oficina del microcentro porteño y vive en el conurbano bonaerense, no alcanza a ir y venir en su hora de almuerzo. Por eso es que puede realizar su almuerzo gracias a una empresa gastronómica que cubre dicha necesidad básica.
- Por su lado, la necesidad de seguridad, en su significado general, da cuenta de cómo percibe la seguridad o no, ya sea física y psíquica, cuando se da cuenta de que el entorno en el que vive puede causarle daño. Asimismo, inciden en tres entornos: el entorno físico, el entorno psicológico y el entorno económico. Entonces, una empresa gastronómica... ¿Cómo satisface esta necesidad? Los emprendimientos de restauración cubren esta necesidad mediante locales que ofrezcan una alimentación segura, que cumplan con las normas higiénicas y sanitarias y de manipulación y conservación de alimentos. Como ejemplo pensemos en un cliente que elige entre un restaurante y otro por que percibe más medidas higiénicas en la preparación de los alimentos.

- Las necesidades sociales, por su parte, especifican que una persona en términos generales busca la aceptación y aprobación de un grupo de pertenencia o al que desea pertenecer. Específicamente, un restaurante cubriría esta necesidad cuando los comensales, sentados en la mesa, establecen relaciones sociales sujetas a normas y pautas de comportamiento; a expectativas sociales que se pretende alcanzar. Para este grupo de necesidades, un caso de ejemplo es cuando un grupo de amigas organiza una salida de mujeres a un restaurante de lujo.
- Con respecto a las necesidades de estima o psicológicas, una empresa debe brindar el deseo de suscitar respeto, reputación, admiración, reconocimiento o protagonismo del individuo. En particular, el sector de restauración canaliza esta necesidad a través de la búsqueda del placer que se capta a través de los sentidos culinarios en la combinación de sabores que se captan por la vista, el gusto, el tacto, el olfato y el oído en torno a un producto: la comida. Por ejemplo, es el caso ir a un restaurante de comida molecular, o también llamado “de vanguardia”, en donde ofrecen alimentos con sabores intensos porque utilizan técnicas como la cocina al vacío, y presentaciones con otras texturas y temperaturas, con la idea de provocar una emoción en el comensal exaltando sabores. Aquí podemos mencionar a Aramburu, un restaurante de comida molecular ubicado en Recoleta, que sirve sus platos con muchos colores, y texturas. Los platos son reemplazados por cajas de madera, piedras y tablas, y todos los platos tienen muchos detalles.
- Por último están las necesidades de autorrealización, que son complejas y que, cuando se han logrado, aparecen otras. Es una necesidad de alcanzar la plenitud, de evolución, creación, superación. Integran la moral, y los valores del individuo. Para este grupo de necesidades que nos llevan a la plenitud, podemos citar la degustación de un vino de alta gama en, por ejemplo, las hileras del viñedo de la Bodega Catena Zapata, o Norton, en la provincia argentina de Mendoza.

Los deseos son las formas en que el ser humano comunica su necesidad o carencia, dependiendo de sus costumbres y cultura. No obstante, ciertas veces las empresas suelen confundir los deseos con las necesidades.

Las personas tienen deseos ilimitados, pero sus recursos son limitados, por lo que para satisfacer sus necesidades, optarán por el producto que su nivel de ingresos les deje

pagar. Por ejemplo, si una persona quiere comer asado, podrá optar por ir a un lujoso restaurante en San Isidro, a que le sirvan “suaves costillas de ternera acompañadas con papas rústicas y maridadas con un vino Malbec añejado en barrica de roble y edición limitada”, o por el contrario, ir a un carrito en La Costanera y pedir un “choripán”.

Ahora bien. Denominamos **valor** para el cliente a la diferencia entre los beneficios que recibe por el uso de los productos y los costos en los que debe incurrir para ello.

Recordemos que los costos no necesariamente tienen que ser de dinero, también hacemos referencia a los tiempos, y precisamente lo que un comensal no posee hoy en día, es tiempo.

Las expectativas del cliente se generan en experiencias pasadas, en conocimientos previos, información relevada en internet, tanto de la empresa como de los competidores. Si el producto cumple con estas expectativas, el cliente estará satisfecho. Por ejemplo, si nos vamos de vacaciones a Cancún, México y elegimos las comidas por lo que vemos en la foto de la página web de un restaurante, nuestra mente ya generó una imagen con información de lo que vamos a encontrar al acudir. Pero puede pasar que hayan “retocado” la foto con Photoshop, o también que la foto sea del restaurante pero de hace cinco años, y las condiciones en que se encuentra dicho establecimiento se ha deteriorado.

Entonces, para sintetizar, la decisión de consumir en uno u otro emprendimiento gastronómico dependerá de los distintos momentos y de los motivos particulares que rodean a cada uno de nuestros comensales. Recordemos que el cliente conoce sus necesidades y que dependen tanto de sus características como de los estímulos que recibe del entorno. En función de esas características, una persona decide dónde consumir.

Los motivos de consumo de nuestros comensales pueden ser:

- Primeramente, la alimentación diaria. Por ejemplo, una persona que se encuentra lejos del hogar, ya sea por vacaciones, trabajo, estudio, trámites, compras, entre otros factores.
- Celebración, dado que los individuos acuden a cadenas gastronómicas para realizar celebraciones familiares y/o sociales.

- También por placer gastronómico, en donde se buscan nuevas experiencias, innovación, creatividad, una experiencia sorprendente.
- Negocios, clima adecuado para reuniones de trabajo, acuerdos comerciales, negociaciones, en donde se pretende impresionar y sorprender al nuevo cliente o colega.
- Otro motivo es el ocio, en donde el cliente busca en la experiencia gastronómica distraerse de su rutina, al mismo nivel que puede estar la experiencia de ir al cine, al teatro, etc.
- La comida casual, el consumo, es parte de una actividad principal. Por ejemplo, en el caso de un turista que se encuentra de vacaciones en Buenos Aires, debe alimentarse en el lugar en el que se encuentra en dicho momento. El mismo caso lo observamos cuando una persona se encuentra de compras o realizando un trámite.
- Por otra parte, el *break*, que significa tomar algo en un momento de descanso en la jornada laboral, para luego continuar con sus rutinas.
- Otro motivo es la rapidez, es decir, aprovechar el tiempo de descanso al máximo
- Otra razón es el bajo precio, y sobre este podemos decir que cuando un cliente acude con frecuencia a los establecimientos para satisfacer sus necesidades básicas es muy sensible al precio
- Asimismo podemos manifestar que muchos clientes consumen en locales gastronómicos para no tener que llevar a cabo el trabajo de cocinar, poner la mesa, limpiar, etc., es decir, por comodidad. Además, muchos emprendimientos ofrecen un servicio de delivery para este grupo de personas.
- Por último vamos a nombrar a la moda y apariencia. Hay emprendimientos gastronómicos a los que la gente asiste por el solo hecho de estar de moda, en un grupo social determinado al que el cliente pertenece o desea hacerlo.

La demanda de un bien o servicio

Hasta acá, hemos analizado las motivaciones del cliente a consumir en restaurante desde los aspectos psicológicos, socio culturales y antropológicos. A partir de aquí, analizaremos a la demanda desde una perspectiva económica.

Es decir, nos estamos refiriendo a la cantidad demandada de un bien o servicio definiéndola como la cantidad que los compradores quieren y pueden comprar.

Los elementos determinantes de la demanda son:

- El precio
- La renta o nivel de ingresos
- el precio de los bienes sustitutivos y complementarios
- los gustos de las personas
- y las expectativas

En primer lugar nos referiremos al precio de un bien o servicio, que generalmente se relaciona de manera inversa con la cantidad demandada en un restaurante. Esto quiere decir que por lo general, en un establecimiento gastronómico, la cantidad demandada disminuye cuando sube el precio y aumenta cuando el precio baja.

Con respecto a este punto, en algunos locales gastronómicos de moda o lujo, se da un fenómeno contrario al esperado por la ley de la demanda. Es decir, que cuanto mayor es el precio del plato en este tipo de establecimientos, el cliente percibe mayor exclusividad, lo que genera que mayor cantidad de clientes deseen asistir.

En segundo lugar hablaremos de la renta, o en términos más coloquiales, el nivel de ingresos. La renta supone que el consumo de las personas es proporcional a su nivel de ingresos. Cuando su capacidad de consumo disminuye, inmediatamente, disminuye el consumo, especialmente entre los bienes que nos son de primera necesidad, como es el caso de la gastronomía orientada al ocio.

En tercer lugar mencionamos al precio de los bienes o servicios relacionados. Los bienes o servicios relacionados entre sí pueden ser sustitutivos o complementarios. Dos bienes o servicios son sustitutivos cuando satisfacen necesidades y deseos parecidos y cuando la baja en el precio del Bien A, reduce la demanda del Bien B. Por otra parte, dos productos son complementarios cuando al bajar el precio del Bien A, aumenta la cantidad demandada del Bien B.

Por ejemplo, pensemos en que adquirimos un stand en una feria gastronómica, en la que comercializamos helados, licuados y algunas variedades de tortas. Si hacemos un análisis desde el punto de vista del helado, podemos afirmar que el helado y los licuados son dulces, frescos y atractivos. Es decir, que satisfacen deseos parecidos, y por lo tanto, son sustitutivos, porque compiten por nuestros recursos entre sí. Si el precio del helado baja, los clientes de la feria se inclinarán por preferir el helado, aumentando este producto sus ventas, y disminuirán las ventas de los licuados. Si el

precio de los licuados baja, sucederá el efecto contrario. Ahora bien. Si lo que baja es el precio de las tortas, los asistentes a la feria comprarán más tortas, pero también más licuados, ya que las tortas y los licuados pueden tomarse juntos. En este caso, son productos complementarios.

Como cuarto factor determinante de la demanda, haremos referencia a los gustos. Dicho factor es fundamental, ya que el cliente siempre satisface sus necesidades a través de sus gustos, sobre todo a medida que las necesidades avanzan en la pirámide de Maslow. Por lo tanto, el establecimiento gastronómico debe investigar los gustos de sus clientes para brindar un producto que sea capaz de satisfacerlos.

Si bien los gustos se basan en una naturaleza histórica y psicológica de cada individuo, se encuentran lejos de la gestión comercial de la empresa, pero mediante algunas técnicas específicas de marketing podemos acercarnos a ellos.

El quinto factor determinante de la demanda, son las expectativas. Si bien nos referimos a las expectativas del cliente, en este caso desde un punto de vista económico, nos referimos a las expectativas referentes al futuro de sus ingresos. Por ejemplo, si una persona sabe que su nivel de ingresos mejorará, estará dispuesto a gastar más; de lo contrario, si percibe que su nivel de ingresos disminuirá en el futuro, es decir, ve amenazada su continuidad laboral, tiene miedo a que no le paguen, etc., tenderá a reducir los consumos actuales como medida preventiva.

En resumen, el cliente demandará mayor cantidad de un producto cuando:

- Su precio baja
- Su nivel de ingresos aumenta
- Los precios de los productos sustitutivos aumenta, y los precios de los complementarios son más bajos.

Por último, solo mencionaremos brevemente el funcionamiento de la elasticidad de la demanda con respecto al precio. Este factor mide la sensibilidad de la cantidad demandada por el cliente al producirse un leve aumento o descenso del precio del producto. En otras palabras, podremos observar qué sucede con la cantidad demandada si nuestro producto aumenta o disminuye levemente el precio.

Existen dos tipos de clientes ante esta situación:

- El primero es que nos encontramos ante una demanda elástica, es decir, los consumidores disminuyen las compras del producto ante la suba de precio, pero en un porcentaje menor que la venta
- Y en segundo lugar, la demanda inelástica, en donde ante un aumento de precio en líneas generales, la gente deba de comprar el producto, volcándose al producto sustitutivo.

Posicionamiento

Una conceptualización rápida del concepto de posicionamiento es el que brindan los autores Al Ries y Jack Trout, y que expresa que “el posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor, con respecto a la competencia”.

El posicionamiento se compone de tres etapas:

- La primera es identificar las diferencias que aporten valor para el cliente y que nuestros competidores no posean, es decir, que sean ventajas competitivas reales.
- La segunda consiste en la elección de las ventajas competitivas adecuadas
- Y por último, la empresa deberá realizar una comunicación a los segmentos seleccionados.

Definido el concepto de posicionamiento, ya intuimos que este lugar en la mente del consumidor no será logrado de manera azarosa, por lo que la empresa gastronómica deberá definir sus estrategias pudiendo las mismas consistir en:

- Utilizar los atributos específicos del producto para diferenciarse, aunque esta estrategia puede resultar un arma de doble filo, ya que los clientes cambian sus gustos y preferencias, y los competidores se esfuerzan de la misma manera que nosotros con nuestra empresa gastronómica.
- Otra estrategia de posicionamiento puede ser posicionar a un determinado producto según las necesidades que cubren, tal es el caso de un restaurante que ofrece cena show y puede ser posicionado como lugar de entretenimiento.
- Asimismo se puede posicionar según el tipo de clientes, como por ejemplo, un restaurante que se posiciona como Restaurante de Negocios
- La última estrategia que describiremos es la de posicionar un producto contra un competidor existente. Un ejemplo claro es el de Burger King, que preparaba sus “hamburguesas a la parrilla”, en vez de las de McDonald's, que eran fritas.

Entorno que rodea a la empresa gastronómica y sus actores

Ahora bien. Como mencionamos anteriormente, el cliente recibe estímulos del entorno, otro concepto central para el sector gastronómico. El **entorno**, entonces, será el ambiente externo que rodea a la empresa gastronómica y está compuesto por actores directos y actores indirectos.

Una de las claves para el buen funcionamiento de una empresa gastronómica consiste en conocer, estudiar e interpretar correctamente el entorno, pudiendo así disponer de la mayor cantidad de información para generar una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. Con este análisis, la empresa puede adaptarse al entorno aprovechando las oportunidades y mitigando las amenazas que de él provienen.

El entorno indirecto, o entorno amplio, se compone del:

- entorno económico
- entorno político y legal
- entorno tecnológico
- entorno sociocultural
- y el entorno ambiental

Es muy importante realizar un seguimiento de las variables del entorno indirecto, ya que pueden hacer peligrar a nuestra empresa.

Para realizar un correcto análisis de las variables que pueden afectar a nuestro establecimiento, se utiliza una herramienta denominada PESTA, o PEST o PESTEL de acuerdo a la bibliografía, sigla que se forma por las iniciales de las variables de estudio P, de político/legal; E de económico; S de Sociocultural, T de Tecnológico y A de Ambiental. Con la aplicación de esta herramienta, podemos deducir el comportamiento de cada una de las mencionadas variables del entorno indirecto en un futuro próximo.

Entre las variables de índole político – legal encontramos a aquellas variables que definen la vida política del país, provincia y/o municipalidad en donde se localiza el establecimiento gastronómico, como por ejemplo, las que se enumeran a continuación:

- políticas de Gobierno
- subsidios a la actividad / sector
- políticas fiscales
- leyes de seguridad alimentaria

- leyes laborales
- leyes y reglamentaciones de la actividad específica

Algunas situaciones de la realidad que podemos observar en las empresas de restauración derivadas del estudio y análisis de estas variables pueden ser, por ejemplo, un cambio en la alícuota de impuestos nacionales o provinciales, como el IVA o Ingresos Brutos, como así también cambios en los valores de las tasas y contribuciones municipales.

También puede suceder que la aplicación de alguna normativa retraiga el nivel de consumo en los establecimientos gastronómicos, como por ejemplo, limitar los horarios de atención, o como pasó hace algunos años, que en muchos centros urbanos aprobaron una norma que no se permitía fumar en los establecimientos gastronómicos, debiéndose tener un salón apartado para los fumadores. Al principio muchos fumadores dejaron de asistir a estos lugares y provocaron una baja en el nivel de facturación, hasta que de a poco los restaurantes fueron acondicionando los espacios para contar con el salón de fumadores y volver a captar a dicho público.

Bien. Como dijimos, el entorno indirecto se compone de varios entornos, y uno de ellos es el económico. Las variables económicas miden el desarrollo de la macroeconomía de los ciclos económicos y el acceso a los recursos por parte de la sociedad y en qué medida se verá afectado el consumo.

Los principales análisis se realizan sobre los factores macroeconómicos, como la inflación, el tipo de cambio, la tasa de interés, como así también el nivel de ingresos de la población y disposición al gasto. Asimismo, los ciclos económicos estudian el incremento de los precios de los productos de primera necesidad y el índice de desempleo.

Otra cuestión a considerar son las políticas económicas del gobierno, como por ejemplo, si el gobierno promueve o no las políticas de creación de nuevas empresas en el sector gastronómico, si promueve la inserción laboral en el rubro, si las medidas apuntan a promover el consumo o retraerlo, entre otros.

Un caso para mencionar aquí es el cronograma de feriados que tiene Argentina, y que según el decreto 1584 / 2010 se incorporan algunos feriados con fines turísticos, en el caso de coincidir cualquier feriado nacional con los días martes o jueves.

Otros factores, como el análisis de la tasa de interés, son muy importantes considerarlos para saber si es conveniente endeudarse, si es conveniente realizar las inversiones en este momento o planificarlas para cuando la situación sea favorable.

Con respecto al nivel de inflación, podemos establecer un análisis de cómo va a incidir esta variable en los costos operativos y, además, la capacidad de gasto de los clientes. Por último, conocer la evolución del tipo de cambio de nuestra moneda con respecto a las principales monedas extranjeras es muy beneficioso para atraer a nuestro emprendimiento a los turistas de otras nacionalidades, si el cambio resulta favorable para grupo.

Al referirnos a las variables sociales y culturales consideramos a todos aquellos valores y creencias de la sociedad en que se encuentra inmerso nuestro establecimiento gastronómico, como así aquellos cambios en los gustos y modas. Como ejemplo podemos citar la tendencia de consumo de la población a la comida saludable, y/o vegetariana.

Otro caso de influencia en este aspecto son las ciudades que trabajan horario cortado. La provincia de Mendoza es un ejemplo de ello. En la ciudad de la provincia, las personas trabajan en un horario de 4 horas a la mañana y 4 horas a la tarde, teniendo suficiente tiempo para ir a sus casas a comer y descansar. Pero en algunas empresas, como por ejemplo, los hipermercados, ya está establecido el horario de corrido.

Esta situación influye en el comportamiento tanto de la población local, como para las empresas del sector de la gastronomía. Por un lado, si cambia el horario laboral, tendremos más cantidad de gente que necesite satisfacer su necesidad de alimentación porque no alcanza a hacerlo en su hogar, incrementando las ventas de los restaurantes de la zona céntrica.

Por otro lado, quienes se encuentren ocasionalmente en dicha ciudad, por ejemplo, realizando trámites o compras, ya no deberán esperar a que llegue la hora de apertura de los comercios, por lo que podrán prescindir de comer en la zona y esperar a llegar a sus casas.

En otros aspectos a considerar en cuanto a los gustos y modas, hace un tiempo se puso de moda la comida oriental, luego la comida peruana, el sushi, etc.

Asimismo, en esta instancia del análisis hay que tener en cuenta los factores demográficos de la sociedad, como cantidad de habitantes, su composición por edad, sexo, nivel sociocultural, origen de la población, solo por nombrar los principales.

Bien. Llegó el momento de conocer el entorno tecnológico de una organización. Para ello se deberá estudiar en qué medida afectan las distintas posibilidades que brindan las Tecnologías de la Información y comunicación para la actividad de la empresa y el grado

en que sus clientes pueden utilizarla. También es importante medir el grado de innovación de las tecnologías de la información y comunicación, inversión en investigación y desarrollo, y promoción del desarrollo tecnológico.

Como caso concreto del sector de la restauración tenemos los sistemas de gestión de reservas, sistemas de gestión de comandas, sistemas de gestión de stock, entre los principales que brindan que podamos realizar nuestro servicio con mayor eficiencia y obtener mayor beneficios.

¡Y cómo no nombrar a las redes sociales y la web 3.0! Con interacción entre los usuarios, en donde se sabe en tiempo real si el plato estaba rico y se anuncia en Facebook, Twitter e Instagram. El otro portal importantísimo es TripAdvisor, que lidera los comentarios y recomendaciones de los comensales.

Para concluir, tenemos los factores ambientales, que son los que guardan relación con el medio ambiente, como por ejemplo, las leyes de protección ambiental, regulación del consumo de energía, regulación del reciclaje de residuos, calentamiento global. Por ejemplo, ¿Que se hace con el aceite de una freidora cuando se cambia?, ¿Qué tipo de heladeras o de otros bienes existen en el mercado que no gasten tanta energía?

Bien. Ahora es el turno de hablar del entorno directo. Entre los actores directos podemos mencionar a los competidores, es decir, a otras empresas que se dedican al mismo negocio que nosotros, a los distribuidores e intermediarios, a los proveedores y nuestros clientes, ya sean actuales o potenciales.

En varias ocasiones utilizamos el concepto de ventaja competitiva, que en este momento es importante conceptualizar. ¿Alguna vez escucharon sobre este término? Una **ventaja competitiva** es un atributo que nuestro servicio posee y la competencia no; que además nuestros clientes lo perciben y valoran, haciendo a nuestro producto más atractivo que el de la competencia.

Una vez que la empresa reconoce estas ventajas, deberá elegir alguna para realizar su posicionamiento y luego decidir cuántas ventajas promover. Generalmente, una ventaja competitiva debe cumplir con los requisitos de ser importante, ser distintiva, superior, comunicable, única y beneficiosa.

Como características estructurales del sector en el que compite, con el análisis del sector, la empresa podrá evaluar y determinar el atractivo, ventajas y desventajas del sector para

establecer lineamientos y/o directrices que garanticen su estabilidad y rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.

Sobre el análisis de la competencia vamos a decir que las empresas de gastronomía poseen un mismo objetivo: “Vender sus platos a sus clientes”, por lo que el éxito de un establecimiento u otro depende de las características del producto que ofrecen, qué necesidades satisface, y a qué clientes se orienta.

La competencia del sector está compuesta por todos los oferentes de un determinado producto y/o servicio y sus esfuerzos por lograr captar la mayor cuota de mercado posible. Todas las empresas deberían estudiar las características de sus competidores, como la antigüedad en el mercado, el grado de penetración, el nivel de facturación, la capacidad máxima de los establecimientos, las ventajas competitivas de cada uno de ellos, solo por nombrar los principales. Lo más importante es ser conscientes de los efectos que tienen las decisiones que toman nuestros competidores en nosotros, en nuestros resultados, y en nuestra estrategia comercial.

En el sector gastronómico no es fácil lograr liderazgo absoluto, sino que el liderazgo suele compartirse en función de ciertas ventajas relativas. Por ejemplo, aquel emprendimiento líder en precios captará a un determinado segmento de clientes, como puede ser el segmento de las familias; el que se especializa en una modalidad de cocina se llevará a los consumidores gourmet, y el líder en tiempo de servicio ganará el segmento de los trabajadores.

Para el economista Michael Porter, referente en el tema de la estrategia competitiva, el atractivo de un sector está determinado por cinco grandes fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los competidores, intermediarios y distribuidores.

La rivalidad entre los competidores de un sector se desarrolla cuando uno o varios de ellos perciben la oportunidad de mejorar su posición en el mercado. Para ello, realizan maniobras competitivas como:

- Estrategias de precio
- Publicidad
- Nuevos productos
- Mejoras en el servicio

Asimismo, el grado de rivalidad entre empresas de un sector depende de los siguientes factores:

- El número de empresas que opera en el sector. A mayor número de empresas, mayor rivalidad para conseguir los clientes
- La posibilidad de crecimiento del sector. Si el sector está en crecimiento, hay oportunidad de agrandar el mercado. Si está en declive, las empresas crecen a costa de la cuota de mercado del resto.
- A su vez, la diferenciación del producto, es decir, si los productos no están diferenciados, el cliente elegirá por el precio o el lugar que más le convenga.
- También el exceso de oferta, dado que si la oferta es mayor a la demandan en el sector, la rivalidad es mayor y más cantidad de empresas se esfuerzan por captar a los mismos clientes. En cuanto a la amenaza de entrada de nuevos competidores podemos decir que el ingreso de nuevas empresas al sector supone un aumento de las mismas por mantener la cuota de mercado, como por ejemplo, el aumento de los costos adicionales en publicidad por mantener la cuota actual y la disminución de la rentabilidad si hay movimientos en los precios. Asimismo, la amenaza de ingreso de nuevos establecimientos en el sector está íntimamente relacionado a las expectativas del negocio, si es un sector que se está expandiendo es atractivo.
- En las barreras para la entrada, altas o bajas deberemos contemplar la cantidad necesaria de inversión requerida para el ingreso al sector. Cuando un sector está compuesto por empresas muy grandes, como puede ser McDonald's o Burger King, que poseen una alta cuota de mercado, el ingreso de empresas de comida rápida más pequeñas quedan desalentadas, salvo que logren diferenciarse de dichas cadenas y captar un nicho de mercado que valora los atributos del producto.
- También se puede considerar la amenaza de sustitutos. Un producto sustituto trata de reemplazar a otro existente, y su éxito dependerá de su comparación entre el precio y la calidad del bien o servicio, con respecto a los otros productos existentes. Es necesario diferenciarse para proteger nuestro producto, y lo podemos lograr mediante la innovación, que sea atractivo y, por sobre todo, difícil de imitar por la competencia.
- En cuanto al poder de negociación de los proveedores podemos manifestar que cuantos menos proveedores existen de una materia prima o insumo determinado, mayor poder de negociación tendrán sobre las condiciones que

negocie la empresa. Por ejemplo, en una ciudad muy grande como Buenos Aires, hay un gran número de proveedores para el sector de la gastronomía, con lo que el poder de negociación que poseen los proveedores con la empresa es pequeño. Si no nos gusta cómo trabaja el Proveedor “A”, tenemos varias firmas más que se dedican al abastecimiento del insumo. Pero en el caso de las ciudades chicas, posiblemente nos encontremos con un “monopolio u oligopolio” del insumo en cuestión. Por lo que si este proveedor decide “no vendernos”, su poder de negociación es muy fuerte.

- Otro factor muy importante a tener en cuenta es el volumen de compra del insumo al proveedor. Si compramos pequeñas cantidades, nuestro poder de negociación es débil, mientras que si compramos grandes volúmenes de la materia prima, nuestro poder de negociación es alto.
- También está el poder de negociación de los clientes. En el sector de la gastronomía, los clientes actuales nos exigen un nivel de calidad muy elevado en el servicio, sumado a la gran oferta existente, provoca que el cliente tenga un amplio poder de negociación. Ni hablar del empoderamiento que brindan a los comensales el auge de las redes sociales y la Web 3.0, que potencian enormemente esta situación. Si los ingresos de nuestra empresa dependen de unos pocos clientes, su poder negociador será alto, ya que nuestra facturación sufrirá si alguno de ellos deja de comprarnos. Como ejemplo podemos mencionar a aquellas empresas que realizan servicios de catering y que trabajan con dos o tres clientes importantes, e incluso el gobierno. Si nuestra facturación está repartida entre cientos de consumidores, el poder de negociación individual será bastante débil.

Análisis interno de la empresa

La herramienta que se utiliza para llevar a cabo este estudio es la confección de un diagnóstico de la situación actual del restaurante. Allí se revisan procesos claves de la organización como son el proceso de gestión de reservas, la atención al cliente, la gestión de compras y de stocks de mercaderías, el proceso de producción y/o elaboración, los desperdicios, y la comunicación inter e intra departamental, entre otros. Asimismo, se lleva a cabo una revisión de la estrategia corporativa, es decir, de la misión de la empresa y su visión, como así también de los valores que la rigen.

Una vez concluido el análisis, trabajaremos con las conclusiones de lo observado en dos categorías: las fortalezas y las debilidades.

Entendemos por fortalezas de una empresa gastronómica a todos aquellos puntos fuertes en donde la organización logra una ventaja con respecto a sus competidores.

Las fortalezas de una empresa pueden ser la capacitación y la vocación de servicio de los Recursos Humanos, los procesos de la organización, la implementación de las tecnologías de la información y comunicación, recursos económicos y financieros, entre otros. Por ejemplo, si nuestro restaurante recibe muchos turistas franceses y nuestro personal está capacitado en dicho idioma, este aspecto es una fortaleza de nuestra empresa. Por su parte, las debilidades de una organización son aquellos puntos en donde la empresa se encuentra en desventaja con sus competidores porque posee una carencia con respecto a ellos. Tomando el ejemplo anterior, si nuestra empresa recibe a los turistas franceses y nuestro personal no está capacitado para ello, esta situación genera una desventaja con respecto a nuestro competidor y es una debilidad de nuestro establecimiento.

De la suma del análisis interno de la organización y del análisis externo, es decir, su entorno, surge lo que conocemos como la matriz FODA, herramienta fundamental para la gestión de la organización.

FODA es acrónimo de:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

En esencia, esta herramienta recopila en un cuadro de dos entradas el resumen del análisis interno y externo, tanto de sus aspectos positivos como negativos.

Lo interesante es que como empresa, al analizar los aspectos negativos, ya sean debilidades o amenazas, nos hacemos conscientes de ello, y solo así podremos diseñar políticas para mitigarlas o contrarrestarlas. De otro modo, estas situaciones quedarían totalmente libradas al azar.