

Material Imprimible

Curso Gestión comercial para emprendimientos
gastronómicos

Módulo Plan de marketing y servicio

Contenidos:

- Qué es el plan de marketing
- Características de un servicio
- Mix de marketing de servicios
- “Las cuatro P” del marketing
- Realización de plan de marketing
- Tipos de clientes
- Estrategias para generar una gestión comercial exitosa
- Fases del proceso de venta

Qué es el plan de marketing

Para comenzar vamos a decir que es indispensable que recordemos que el objetivo de cualquier empresa de restauración es crear un producto y/o servicio rentable, que resulte atractivo para los consumidores y se venda fácilmente, y que proporcione a la empresa unos márgenes de beneficio adecuado.

En simultáneo con este objetivo debemos identificar las necesidades de los consumidores y después crear y poner a disposición un producto y/o servicio que los satisfaga; todo ello teniendo en cuenta la rentabilidad del producto, para que la empresa pueda ser sustentable en el tiempo.

El **plan de Marketing** es la herramienta de gestión que utiliza la empresa de restauración para lanzar al mercado un servicio rentable y que cubra las necesidades del cliente. En primer lugar porque la empresa crea el producto que el cliente quiere, y en segundo lugar, la empresa tiene un beneficio económico, lo que satisface sus necesidades creando un producto rentable.

Entonces, el Marketing tendrá una doble finalidad:

- Contribuir a satisfacer las necesidades del cliente porque la empresa crea el producto que el cliente quiere
- La empresa obtiene un beneficio económico, lo que satisface sus necesidades al crear un producto rentable

No obstante, hay que tener en cuenta que hace relativamente poco tiempo que el Marketing se aplica a los servicios, y en especial al mundo de los alimentos y bebidas.

El sector de los servicios se caracteriza porque el cliente está presente durante todo el proceso y necesita un tratamiento especial, por lo que se hace necesaria la aplicación de técnicas de Marketing diferentes.

Las principales diferencias entre el Marketing de servicios y el de productos en general son las siguientes:

- los servicios son de naturaleza intangible, mientras que los bienes son tangibles
- al adquirir un servicio adquirimos el derecho al uso; en cambio, al adquirir un bien, estamos adquiriendo la propiedad del mismo

- Otra diferencia es que los servicios no se almacenan, a diferencia de los bienes que sí son almacenables
- Además, para experimentar un servicio, el cliente se desplaza, y en el caso de los bienes, es el producto quien se desplaza hasta los clientes
- El proceso de los servicios se denomina servucción, mientras que el proceso de un bien contempla tres momentos bien diferenciados: la producción, la distribución y la venta
- Para que un servicio sea brindado se requiere la participación del cliente; por el contrario, al tratarse de la producción de un bien, el cliente no participa directamente en su producción
- A su vez podemos decir que cada vez que se brinda un servicio se trata de un producto único y diferente, mientras que los bienes son productos realizados en serie
- Por último, los servicios no pueden devolverse o cambiarse, cosa que sí sucede con los bienes físicos

Características de un servicio

La Real Academia Española define al **servicio** como la “prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales”.

Los servicios poseen cuatro características que los diferencian de un bien físico, como por ejemplo, un auto. Estas características son la intangibilidad, la variabilidad, su carácter indisociable y el carácter perecedero.

La intangibilidad quiere decir que los servicios no se pueden “probar” antes de su compra. Por su parte, la variabilidad indica que la calidad del servicio depende de quién sea la persona que lo brinda.

La tercera característica del servicio es su carácter indisociable, y este atributo indica que no podemos separar al servicio de quien lo provee. Por último tenemos la cuarta característica que poseen los servicios, que es el carácter perecedero, ya que los servicios no se pueden stockear tal como se puede realizar con un bien físico.

Por su parte, para Philip Kotler, un servicio es “cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podría estar ligada o no a un producto físico”.

En este aspecto, en el ámbito de la gastronomía y en general en el sector del turismo, empleamos un término específico: la servucción.

¿Alguna vez escucharon hablar sobre este término? La **servucción** es un tecnicismo utilizado para definir las particularidades de la actividad, que surge de dos términos: servicio y producción.

Es el proceso por el que se genera un servicio a la vez que es consumido y en el que participan de forma activa el cliente, el personal en contacto y un soporte físico.

La empresa gastronómica orienta todos sus elementos físicos y humanos hacia la satisfacción del cliente, y el cliente, a su vez, es un elemento incontrolable que influye en el resultado final. Cada servicio tratará de adaptarse a las particularidades del cliente. Esta es la esencia de la restauración, lo que la convierte en una experiencia única cada vez.

En cuanto a la intangibilidad vamos a decir que si, por ejemplo, quisiéramos comprar un auto, podemos concurrir a una concesionaria y pedir un “test drive” y luego “probar” lo que se siente manejar ese vehículo antes de adquirirlo, para luego decidir si compramos la marca A o B. Lo mismo ocurriría si quisiéramos adquirir un pantalón, un par de zapatos o cualquier otro bien tangible: primero observaríamos el producto, nos lo probaríamos, veríamos como nos sentimos con él, y luego realizaríamos la compra.

Distinto es adquirir un plato en un establecimiento gastronómico, en donde el cliente, una vez que se sentó a la mesa, ya adquirió el producto porque va a consumir. Por eso, para bajar esta incertidumbre, nuestro cliente buscará previamente información que le ayude a confiar en el servicio.

El objetivo de cualquier restaurante es dar seguridad al cliente sobre la calidad del servicio que va a recibir, que sepa lo que puede esperar. Por dicho motivo, para crear una imagen tangible de un servicio, la empresa crea elementos que informen al cliente y le ofrezca seguridad sobre dicho servicio de forma previa al consumo.

Muchas veces las empresas, en su intento de brindar la evidencia física que hace tangible el servicio, nos muestran una imagen que luego no coincide con el producto que nos entregan. Esta situación genera una decepción del cliente entre la expectativa que tenía sobre el producto y lo que recibe en realidad, y muchas veces se transforma en un reclamo por parte del consumidor. Por eso es que las empresas de restauración deberán ser muy cuidadosas al respecto.

Algunas estrategias para “hacer tangible al servicio” pueden ser las que se describen a continuación:

- Fachada
- Página web
- Decoración
- Carta del restaurante
- Uniforme

La fachada del establecimiento constituye la primera impresión para el público que pase por el lugar. Por dicho motivo, se debe cuidar el aspecto e intentar un diseño acorde con el estilo del servicio para que el cliente pueda imaginarse lo que hay dentro. Una fachada adecuada atraerá a los clientes al local.

La página web del restaurante es, sin duda, la mejor herramienta para hacer tangible a una empresa. En ella se deberá detallar toda la información sobre el servicio, se puede publicar la carta con los precios y con fotos de los platos como así también fotos del establecimiento y del personal uniformado, para que el cliente pueda imaginarse perfectamente cómo va a ser su experiencia en un restaurante.

En la actualidad, además de contar con una página web, la gran mayoría de los restaurantes poseen redes sociales para mostrar su servicio. La más adecuada para este rubro es Instagram, ya que en ella se pueden publicar videos y fotografías de los platos del restaurante.

Por su parte, la decoración del lugar, al igual que la fachada, debe ser acorde al servicio, dado que cuando el cliente percibe una decoración cuidada, espera un servicio al mismo nivel.

Sobre la carta del restaurante podemos decir que es una herramienta en donde se especifican cada uno de los platos que se ofrecen con su respectivo precio.

Asimismo, los platos se encuentran distribuidos de manera estratégica para que el cliente pueda elegir por categoría de productos:

- Entrada
- Plato principal
- Postre

- Bebidas con y sin alcohol. No obstante, en algunos establecimientos los vinos pueden estar por separado en la “carta de vinos”

En función del tipo de establecimiento, la carta se publicará en la página web, en la puerta del local, en folletos, etc. Esto ofrece seguridad respecto a las elaboraciones y los precios que se van a pagar.

Por último diremos que el uniforme es la carta de presentación del personal, por lo que deben estar limpios y bien cuidados. Además, este es un distintivo del restaurante, y también distingue las diversas tareas que desempeña cada uno de los que integran el equipo de trabajo que componen el personal de servicio. Por ejemplo, distingue el maître del mozo.

Bien. Veamos juntos un ejemplo de estas estrategias que aprendimos con la parrilla argentina “La Cabrera”. Dicho restaurante de carnes asadas tiene varios establecimientos en Palermo y también en Pilar, y las fachadas de todos estos son similares: cartel con el nombre del lugar en color negro, paredes marrones o de ladrillo bien cuidadas y prolijas, buena iluminación y bancos de madera en la puerta que denotan características de campo, de que sirven un buen asado.

A su vez, dicho restaurante tiene sitio web, en donde se muestran novedades del establecimiento, se brindan tips para preparar los más ricos platos y se puede observar la carta y también fotos de los alimentos. Además, a través de la página web se puede realizar la reserva de una mesa para ir a comer: algo muy innovador. Asimismo, La Cabrera cuenta con redes sociales. En su Instagram publican fotografías de sus platos y postres, del restaurante en sí y de su dueño, Gastón Riveira.

Por su lado, la decoración del lugar está bien cuidada, dado que el mantel es acorde en todas las mesas y está en concordancia con los elementos que componen la mesa, que son la vajilla y la cristalería. Además, las servilletas, elemento imprescindible de toda mesa, están a juego con el mantel.

Como aprendimos, la carta del restaurante es una herramienta en donde se especifican cada uno de los platos que se ofrecen, y puede estar presente en el sitio web, como en el caso de La Cabrera, que está expuesta separada por categorías, es decir, entradas,

guarniciones y ensaladas, pastas, grillados y postres, y a su vez, si seleccionamos un plato, podemos leer una breve descripción del mismo.

Por último vamos a referirnos al uniforme del personal, que es muy pulcro y prolijo, y además, todos los mozos poseen los mismos elementos: boina negra, corbata bordó, delantal negro de cuero, entre otros.

Para concluir la descripción diremos que los elementos tangibles de un servicio serán definitorios a la hora de optar por nuestro establecimiento o por la competencia.

Si queremos que nuestro restaurante se posicione como “especial para cerrar negocios”, el material promocional, es decir, la folletería y los materiales de comunicación, darán signos de clientes de negocios y empresarios que se reúnen en sus instalaciones. Por ejemplo, el material deberá tener algunos símbolos, como el nombre del restaurante, su logo o su página web, y deben sugerir que el establecimiento gastronómico es un lugar óptimo para hacer negocios exitosos.

Como aprendimos, la segunda característica de un servicio es su “carácter indisociable”, y sobre esto podemos decir que para poder brindar un servicio de restauración, es necesario que tanto el cliente como el personal de la empresa estén presentes en un mismo espacio en el mismo momento.

En la percepción del servicio no solo van a influir las instalaciones y los platos servidos, sino que el personal de contacto de salón también forma parte de la experiencia del cliente, y en forma directa influirá en su satisfacción.

Esta característica hace referencia a que en todos los productos que se ofrecen en las empresas de restauración tienen que estar presentes dos actores indispensablemente: quien brinda el servicio y quien lo recibe, en este caso, el cliente.

¿Por qué decimos esto? Porque es impensable realizar un almuerzo en donde solo se encuentre el chef y el mozo y que el cliente no esté presente para degustarlo.

La variabilidad es otra característica, y sobre esto vamos a decir que el producto o servicio que se ofrece en gastronomía tiene unas condiciones especiales:

- Se produce y se consume simultáneamente
- El volumen de producción depende de la afluencia de clientes en ese momento
- Hay mucho contacto directo entre el cliente y el personal

- El resultado final depende mucho de las habilidades y desempeño de los recursos humanos

El restaurante debe intentar estandarizar sus procesos para garantizar la calidad de los servicios ante todo tipo de circunstancias. Los que tienen una oferta sencilla encuentran fácil esta tarea y el cliente percibe mucha seguridad respecto a su producto o servicio. En cambio, en restaurantes tradicionales que tienen una carta extensa, es difícil estandarizar el servicio y cada uno puede ser diferente en función del comportamiento e intervención del personal. Podemos decir entonces que la estandarización de los procesos es una tarea en la que la restauración tiene que trabajar.

Es común que si un cliente acude a un restaurante en diferentes turnos, la presentación y/o el contenido de un plato determinado tenga una pequeña o gran diferencia de un turno con respecto al otro. Esto se debe a que los servicios son brindados por personas y que cada una le da “su toque personal”, resultando diferente el producto dependiendo de cuándo, dónde o quién lo haya realizado.

A esto se le agrega que no siempre están estandarizados los procesos en las empresas gastronómicas, por lo que puede suceder que un día el plato sea “gigante” y al otro día la porción sea la mitad del día anterior.

Otra situación que ocurre con frecuencia es que las personas que atienden al público un día atienden muy bien y otro día lo hacen de mala gana. Esto se fundamenta en que la persona que brinda el servicio va a trabajar con su carga emocional y sus situaciones personales.

La variabilidad o la falta de homogeneidad en el servicio son las principales causas de que los clientes no repitan la compra en las empresas dedicadas a la gastronomía.

Cuando no hay variabilidad a la hora de brindar un servicio, consideramos que existe consistencia, y esto supone que los clientes reciben el producto esperado sin ningún contratiempo. En el caso de la hotelería, el servicio de despertador será de la misma manera mañana que el mes anterior. En el caso de la gastronomía, el café cortado siempre mantendrá la misma proporción de café y de leche.

En cuarto y último lugar tenemos al “carácter perecedero” de los servicios. Esta característica es una de las más fáciles de reconocer, ya que hace referencia a que los servicios no se pueden almacenar o stockear de la misma manera que lo hacemos con los bienes físicos.

Por ejemplo, un restaurante que posee capacidad para cien cubiertos y en una noche determinada solo llega a vender sesenta, no puede almacenar los cuarenta cubiertos no vendidos para esa noche y venderlas al día siguiente. Si nuestro establecimiento tiene capacidad para 80 clientes en un servicio, no puede compensar mañana lo que no vendió hoy, porque solo puede vender los 80 del día.

En otras palabras, los ingresos que se hubieran generado con esos cuarenta cubiertos no se pueden vender nunca más, se han perdido para siempre. Por eso es que decimos que el servicio de restauración no puede almacenarse. La mesa que no se ha ocupado hoy, no se puede recuperar mañana. Nuestra oferta perece cada día.

Ahora podemos preguntarnos... ¿Cómo diferenciamos un restaurante de otro? Un producto se puede diferenciar por sus características físicas, como por ejemplo los restaurantes, que pueden diferenciarse por su diseño arquitectónico. En el caso de los bares y cafés de paso, puede ser que su infraestructura sea similar en casi todos los lugares, por lo que la variable de diferenciación que percibirá el cliente será el precio.

Otra variable de diferenciación es el servicio. Algunas empresas turísticas brindan servicios que benefician a sus clientes, como por ejemplo algunos restaurantes, que realizan entregas a domicilio.

A su vez, las empresas del sector gastronómico también podrán diferenciarse por sus recursos humanos. ¿Cómo nos diferenciamos a través de nuestros colaboradores? Sencillamente, mediante la comunicación y la capacitación permanente.

Las empresas pueden diferenciarse también por su localización, ya sea porque tienen una vista espectacular a un lago, o porque están ubicados en el centro del destino y es de fácil acceso.

Por último, otro factor de diferenciación de la empresa de restauración es debido a su imagen. Este tipo de diferenciación se logra mediante los mensajes que mandamos a nuestro segmento de turistas.

Mix de Marketing de servicios

Para desarrollar una actividad, una empresa necesita ofrecer un producto. Además, si tiene intenciones de venderlo, deberá colocarle un precio, y para que llegue a las personas interesadas en el producto, deberá organizar la logística comercial. Asimismo, para despertar el interés de los clientes y que los ellos lo consideren dentro de sus alternativas para satisfacer determinada necesidad, la empresa deberá comunicar la existencia del mismo.

Para desarrollar la comercialización, la empresa dispone de los instrumentos del Marketing, diversas variables del sistema comercial que son controlables por la empresa. Estos son: producto, promoción, precio, distribución y comunicación.

Las acciones desarrolladas sobre estas variables se denominan Mix de Marketing, y para diseñar las actividades de Marketing mix, las acciones deben adaptarse a las necesidades del cliente y desarrollarse adecuadamente, según el análisis realizado en la situación competitiva de la empresa.

El **mix de marketing** es la herramienta más utilizada en la mercadotecnia actual y es su finalidad alcanzar los objetivos del marketing en el mercado objetivo.

El profesor estadounidense Jerome Mc McCarthy clasificó estas herramientas en cuatro grupos a los que denominó “las cuatro P” del marketing, que son Producto, Precio, Plaza y Promoción. Estas variables tienen como característica que son definidas por la empresa.

A grandes rasgos, al definir la variable producto estamos definiendo también la variedad de producto, la calidad, el diseño, sus características, el nombre de la marca, el Packaging o presentación, el tamaño, los servicios complementarios, si posee garantía y las políticas de devoluciones.

Por su parte, la variable precio contendrá decisiones como por ejemplo la definición de precios de lista, políticas de descuento, complementos, formas de pago y condiciones de crédito.

Mediante la variable de promoción se delinearán las políticas de promoción de ventas, la publicidad, la fuerza de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo.

En la actualidad, esta variable ya no solo considera la promoción, sino que abarca el plan de comunicación de la empresa gastronómica. Por tal motivo, en algún material bibliográfico ya se la denomina comunicación en vez de promoción, por ser más abarcativa.

Por último, con la variable plaza estamos hablando de canales de distribución, cobertura, surtidos, ubicaciones, inventarios y transporte. Aquí aclaramos una particularidad de esta variable en el sector turístico: en este sector el proceso es inverso a los otros sectores, ya

que es el turista el que se desplaza para acceder a la oferta. En los productos tradicionales, los productos son los que se trasladan del productor al consumidor.

En la industria de la restauración, el **producto** no es solo el plato que se le sirve al cliente, sino que también se incluyen los servicios de los recepcionistas, maître y mozos, la limpieza, la decoración, la vajilla, la cristalería. En la cocina se elabora el producto y en el salón se ofrece el servicio junto con el producto. Un ejemplo de productos es la pizza de Güerrín, pizzería tradicional argentina ubicada en Avenida Corrientes.

Asimismo, existen distintos niveles por los que podemos diferenciar un mismo producto:

- Beneficio Básico
- Producto Genérico
- Producto Esperado
- Producto Aumentado
- Producto Potencial

En el nivel principal tenemos el beneficio básico, es decir, el servicio que el cliente está comprando en realidad. Cuando una persona compra un bien o un servicio, nosotros desde el punto de vista del Marketing debemos reconocer qué es lo que está comprando en realidad. Esto significa que debemos comprender qué necesidad básica quiere satisfacer nuestro cliente en cuestión. En nuestro caso, la necesidad básica que satisface un cliente en un establecimiento gastronómico es la de alimentación.

En el segundo nivel encontramos el producto genérico. Aquí debemos convertir o plasmar en un producto genérico cómo vamos a satisfacer la necesidad detectada en el nivel anterior. Es decir, un huésped que necesita “alimentarse” materializa la satisfacción de dicha necesidad en un servicio de restauración que incluya un plato de comida y bebida.

Si reflexionamos nuestra imagen mental de un restaurante, seguramente visualizaremos todos estos elementos como producto genérico, sin importar la categoría, ambientación, etc. Es decir, es lo “mínimo” que debe brindar el restaurante para satisfacer nuestra necesidad.

En el tercer nivel observamos al producto esperado, y allí contemplamos todos los bienes o servicios que deben estar presentes para que el cliente se sienta satisfecho.

Aquí se juega con la expectativa del cliente, es decir, qué es lo que el cliente espera encontrar al contratar el servicio. Nuestros consumidores, por lo tanto, esperarán encontrar la mesa vestida, salón ordenado, y limpieza en el establecimiento. En este nivel, el producto no se diferencia de sus competidores, ya que el cliente elegirá por precio o por ubicación del lugar.

Por lo tanto, en el cuarto nivel del producto hablamos del producto aumentado, que consiste en los beneficios adicionales que agregan valor al producto central y que ayudan a diferenciarlo de la competencia. No obstante, hay veces en que el cliente no llega a distinguir la diferencia entre el producto central y el producto deseado.

Asimismo, es importante mencionar que cada uno de estos servicios adicionales, para lograr el producto aumentado, generan costos extras, por lo que debemos tener mucho cuidado al diseñar este nivel de producto, ya que los servicios extras deben ser valorados por el cliente para que estas acciones no sean costos adicionales solamente y se traduzcan a que el cliente esté dispuesto a pagar un precio levemente superior que la competencia, por estos detalles.

De igual manera, los productos aumentados rápidamente se transforman en productos esperados, obligando a las empresas gastronómicas a estar en búsqueda permanente de servicios adicionales.

Por último, a medida que se incrementa el valor por los servicios extras del producto aumentado, la competencia puede generar su versión “económica” del servicio a un precio más bajo, ya que hay clientes que solo quieren el producto genérico para satisfacer sus necesidades de “alimentación”.

El quinto nivel se denomina producto potencial, y abarca todos los posibles aumentos y transformaciones que el producto pueda sufrir en el futuro. En este nivel el producto no solo satisface al cliente, sino que también los sorprende y deleita, y para deleitar a un cliente, solamente hay que exceder sus expectativas.

Consideramos que las necesidades de los clientes son satisfechas mediante los productos y/o servicios que brinda nuestra empresa. Estos productos van evolucionando con el tiempo y van sustituyéndose con el tiempo unos a otros de manera sucesiva. Este proceso es conocido como el ciclo de vida del producto de las empresas de restauración. El conocimiento de este proceso lleva a reconocer que los productos son limitados temporalmente en el mercado, que tienen diferentes oportunidades y amenazas que

sortear en cada una de las etapas, que las ganancias no son constantes a lo largo de su vida y que requieren de diferentes estrategias en cada etapa del ciclo.

Por supuesto que intentaremos que nuestro producto goce de una alta rentabilidad el mayor tiempo posible, antes de proceder a su eliminación. Por eso, para optimizar la vida útil del producto se van haciendo ajustes, reformulaciones y relanzamientos varias veces. Los productos tienen una vida limitada y pasarán por diferentes fases.

Si bien cada producto es diferente, en general su ciclo de vida tiene un comportamiento bastante generalizado, como forma de “campana de Gauss”, y en función de ella podemos identificar cinco etapas:

- En primer lugar, el desarrollo del producto, que comienza con el desarrollo de la idea de un nuevo producto. En esta instancia, las ventas son nulas y se produce un alto grado de inversión por parte de la empresa
- La segunda fase es la introducción, que es el período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. No hay utilidades en esta etapa debido a los elevados gastos en que se incurre con la introducción del producto.
- La siguiente fase es el crecimiento, que es el período de rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora en las utilidades
- Luego sigue la madurez, que es el periodo en que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o bajan debido al aumento en la competencia
- Por último está el decrecimiento, que es el periodo en el que las ventas muestran una curva descendente y las utilidades sufren erosión.

Por supuesto que no todos los productos poseen un ciclo de vida regular, cumpliendo la distribución de la campana. Se conoce que existen más de 17 gráficos distintos según el comportamiento que tengan las ventas a lo largo del tiempo, pero el predominante en los productos del sector gastronómico es el gráfico denominado distribución normal “estándar”. Por ejemplo, los bares nocturnos son lugares que se “ponen de moda”, por lo que su ciclo de vida es más corto, con una curva más pronunciada. Para aumentar la duración del ciclo de vida, la clave está en lograr que los productos se adapten a los gustos y preferencias del mercado, mediante el uso de las estrategias de marketing disponible.

Por último, cuando el producto llega a la etapa de declive, es decir, se vuelven obsoletos, debemos realizar la evaluación correspondiente y tomar la decisión si continuar o no con el producto en cuestión. Para ello se ha de determinar el proceso de eliminación de producto.

En resumen, en cuanto el diseño de nuestro producto debemos considerar los siguientes elementos:

- La oferta gastronómica, es decir, la carta, el tipo de oferta y la calidad con la que se llevará adelante el producto
- Por supuesto el producto estará diseñado en función del segmento escogido, o sea, adaptado a las necesidades de los clientes que van a consumirlo pero también en función de sus expectativas en cuanto a la oferta gastronómica calidad en el servicio
- Debemos considerar también los servicios complementarios y periféricos que brindará nuestro establecimiento y los servicios del entorno, como Wifi, gancho para colgar las carteras, señalización interior, acceso para discapacitados, estacionamiento, bicicletero, sector de juegos para niños, zona de espera, entre otros.
- Asimismo, la competencia en el mercado en el que estamos inmersos es otro de los factores a tener en cuenta a la hora del diseño.

Luego de diseñado el producto, según las necesidades de los clientes, según las oportunidades que nos brinda el mercado y aprovechando las fortalezas de nuestro establecimiento, el producto y/o servicio está listo para su introducción en el mercado.

Retomando nuestro mix de marketing, la segunda variable que lo compone es el **precio**, y podemos decir que este es la cantidad de dinero cobrada por brindar un producto o servicio. Es la suma de valores que los consumidores cambian por el beneficio de tener o utilizar un producto o un servicio.

Las empresas fijan los precios de sus productos con el fin de obtener beneficios. Asimismo, los ingresos de la empresa dependen de la cantidad de ventas realizadas, es decir, que las ganancias serán la diferencia entre los precios de venta y los costos totales.

Para fijar el precio de una empresa gastronómica, nos basaremos en tres aspectos básicos:

- En función de los costos
- Partiendo del valor percibido por el cliente
- En función de la competencia

Sobre la fijación de precios en función de los costos podemos decir, en primer lugar y de manera simplificada, que los costos de las empresas de restauración se clasifican en costos fijos, costos variables y los costos totales.

Los costos variables son aquellos que guardan relación directa con el volumen de producción, como por ejemplo, los insumos y/o materias primas. Los costos fijos, por el contrario, son aquellos que no dependen del volumen de producción, como es el caso de los alquileres o los sueldos de planta permanente. Por ejemplo, en el hipotético caso de que en un mes el establecimiento no realice ninguna venta, la empresa deberá abonar de todas formas tanto los alquileres como los sueldos.

Entre los costos fijos y variables, encontramos una particularidad de algunos costos, como la luz, el gas y/o el agua, que se denominan semivARIABLES, ya que tienen una componente fija, lo que conocemos como el abono o cargo fijo, y a su vez contiene conceptos variables como los metros cúbicos o los kilovatios consumidos.

Por último, al referirnos a costos totales, estaremos mencionando a la suma de los costos fijos más los costos variables, más los semivARIABLES.

Con estos conceptos explicados, pasamos a nombrar someramente un concepto fundamental en la fijación de los precios: el punto de equilibrio. Habiendo calculado los costos totales, encontramos lo que es una práctica común, calcular el punto de equilibrio de la empresa gastronómica.

El punto de equilibrio, nuevamente de forma simplificada, la definiremos como la cantidad que necesita vender una empresa para cubrir sus costos totales. En otras palabras, es el momento en donde la empresa ni gana ni pierde por realizar la actividad. Al vender una unidad más, ya el establecimiento comienza a generar ganancias. Como ven, este cálculo es de suma utilidad, sobre todo para considerar los niveles de ocupación del establecimiento.

Sobre la fijación de precios en función del valor percibido por el cliente podemos decir que además del cálculo objetivo en sí, deberemos establecer una política de precios que sea acorde con el entorno competitivo en la que nos encontramos.

El valor de un producto no siempre se ajusta a esta regla, ya que el cliente será quien determine el límite máximo que está dispuesto a pagar por uno de nuestros productos o servicios. Es decir, que los precios fijados deberán tener como límite mínimo los costos totales, y como límite máximo lo que el consumidor esté dispuesto a pagar por nuestros productos.

En función de la competencia que haya en nuestro sector, las políticas de precio que puede utilizar nuestro establecimiento son:

- Precios elevados, que quiere decir que la empresa gastronómica fija un precio alto para dar una sensación de calidad y exclusividad. O sea, que realizamos la fijación de precios en función de una imagen de prestigio. Para comprender mejor esta estrategia de fijación de los precios tomemos en cuenta a los establecimientos hoteleros y gastronómicos que desean posicionarse como “lujosos, elegantes y sofisticados”, como por ejemplo, el Hotel Faena, en Buenos Aires. Al fijar sus precios y para atraer al segmento que consuma este producto y generar una imagen de “exclusividad y de elite”, deberán fijar un precios elevados.
- Otra política de precio son los precios bajos o de penetración, es decir, podemos fijar precios más bajos, intentando incrementar los márgenes de beneficio a través del mayor volumen de venta. O sea, que a un precio inferior al de nuestro competidor, venderemos más cubiertos. Esta estrategia es utilizada también cuando queremos captar una cuota de un nuevo mercado.
- Los precios de mercado es otra política, en donde colocamos el precio de nuestros productos y/o servicios basándonos en lo que cobran nuestros competidores por productos similares. Para ello generalmente se realiza un estudio de la competencia mediante el cálculo de la media de los precios de dichos productos.

En síntesis, lo ideal para nuestra empresa es aplicar cualquiera de estas políticas siempre dentro de los márgenes del precio objetivo, en el que logremos cubrir nuestros costos totales y obtener un beneficio.

No obstante, el mercado no siempre nos permitirá esta situación ideal, por lo que en algún determinado momento nos veremos realizando campañas con precios mínimos o para penetrar un mercado.

En la restauración estas campañas siempre deben ser puntuales y perfectamente planificadas, de forma de atraer al cliente deseado y luego compensar con otro tipo de ventas para que la empresa pueda mantenerse en el tiempo.

Asimismo, también existe un “precio de supervivencia”, que es muy común verlo aplicado en periodos de baja ocupación o periodos de recesión económica. El objetivo de este tipo de estrategias de precios es lograr algunos ingresos para cubrir los costos fijos y asegurar la continuidad del negocio.

Otra estrategia es la de fijar precios bajos para generar una barrera de entrada a nuevos competidores que quieran entrar a nuestro sector.

Por último, existe lo que denominamos “Marketing Diferenciado”, y es básicamente aplicar precios especiales a un segmento de nuestro interés. El ejemplo más frecuente es el de fijar precios para el público familiar o un día de mesas de mujeres.

Retomando nuevamente nuestro mix de marketing, la tercera “P” hacía referencia a la **plaza**, es decir, a la distribución. En restauración, el producto no es el que va hacia el cliente, sino que es el cliente quien deberá desplazarse hasta el lugar para disfrutar del producto y/o servicio. La distribución, por lo tanto será la variable que determinará cómo el cliente accede a nuestro servicio.

La mayoría de los restaurantes, bares y cafeterías distribuyen el producto en el mismo local donde realizan la producción, y en el mismo periodo de tiempo. La excepción en cuanto a la distribución está dada por los establecimientos que poseen un servicio de “delivery” o entrega a domicilio.

Como aprendimos, en la actualidad, internet juega un papel fundamental en la distribución del producto, ya que el cliente, antes de acudir al restaurante, primero investigará en la web cómo es el establecimiento, qué características posee y cómo se encuentra valorado nuestro servicio. En casos más sofisticados, el cliente realizará la reserva en la misma página de la empresa.

Veamos juntos un ejemplo. El restaurante de cocina italiana y mediterránea “La Parolaccia” posee un sitio web donde da a conocer los diversos salones que posee, muestra sus especialidades, su carta, cuenta su historia, y hasta brinda el servicio de reserva de mesa online. Gracias a la misma, el cliente podrá investigar cómo es el establecimiento y cómo son sus platos, para luego decidir ir o no.

Finalmente, la cuarta “P” de nuestro mix de marketing correspondía a la **promoción**, y sobre esta podemos decir que nuestras principales herramientas de comunicación en los establecimientos de gastronomía son la carta, la página web y nuestros recursos humanos. Estas tres herramientas son como una tarjeta de presentación entre el restaurante y el cliente, ya que la carta comunica el estilo de servicio que brindamos, la página web es como nuestra vidriera ante los ojos del mundo, y nuestros colaboradores transmiten una imagen mediante su comportamiento y vestimenta. Estas tres herramientas deben brindar un mensaje consistente entre sí.

El objetivo de la promoción es dar a conocer el producto y/o servicio que brindamos. Para ello contamos con las siguientes modalidades de comunicación:

- La publicidad, que es una forma de comunicación no personal que es pagada por una empresa identificada para presentar y promocionar ideas, productos y/o servicios
- Otra modalidad es la promoción de ventas, es decir, incentivos a corto plazo para impulsar la compra o la venta de un producto o servicio.
- También tenemos las relaciones públicas, que son acciones que persiguen construir buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa para obtener notoriedad favorable, crear una buena imagen de la empresa y abordar o eliminar rumores y las informaciones de acontecimientos desfavorables.
- La venta personal es otra modalidad de comunicación, y consiste en la presentación personal por la fuerza de ventas de la empresa con el objetivo de cerrar ventas y establecer relaciones con los clientes.
- Finalmente encontramos el marketing directo, que es el contacto directo con los clientes individuales cuidadosamente identificados tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas con el cliente, como la utilización del correo, el teléfono, los correos electrónico, internet, y otras herramientas.

En síntesis, la promoción deberá tener como fin último establecer la imagen de la empresa, el mensaje, los elementos diferenciadores y los beneficios del establecimiento que desea hacer llegar al cliente.

Realización del plan de marketing

¿Sabes qué es? El **plan de Marketing** es un documento en formato texto con una determinada estructura que varía según las empresas, en donde se recogen todos los estudios de mercado, los objetivos a lograr, las estrategias a implementar y el diseño de la planificación. Es decir, se trata de una herramienta de gestión utilizada por la empresa de restauración para el lanzamiento al mercado de sus productos y/o servicios.

Este instrumento debe ser creado de acuerdo a las necesidades de los clientes, y concebido de manera que los productos resulten rentables económicamente para la empresa.

Asimismo, la generación de este escrito necesita de mucho análisis de la información obtenida durante el desarrollo comercial del restaurante, por lo que no se hace de un día para otro, sino que lleva su tiempo. Generalmente se desarrolla de manera anual, y cada trimestre se van evaluando los aciertos y desvíos del plan.

Es importante tener en cuenta que este, a su vez, se diferencia de un plan de negocios, porque justamente es más limitado y su enfoque es netamente comercial. El plan de Marketing es un insumo frecuente del plan de negocios de la empresa gastronómica.

Por lo tanto, los propósitos que cumple el plan de marketing serán los siguientes:

- Da las directrices para todas las actividades del Marketing empresarial durante el año siguiente
- Asegura que dichas actividades vayan en consonancia con el plan estratégico de la empresa
- Obliga a los directivos a revisar y analizar objetivamente a cada uno de los pasos a seguir
- Ayuda en la elaboración de un presupuesto que ajuste los recursos a los objetivos
- Implementa un sistema de control en donde se puedan comparar los resultados reales u obtenidos con aquellos planificados

Para resumir diremos que un plan de marketing va a mostrar cómo la empresa de restauración va a captar y mantener las relaciones rentables con los clientes.

Ahora bien. Para detectar si existen errores en la aplicación del plan de marketing de la empresa, los responsables de su implementación deben establecer medidas de control. Tal como lo expresa el libro titulado “Gestión administrativa y Comercial en Restauración”, de las autoras Elena Díaz Paniagua y Miriam León Sánchez, “el control es el conjunto de

medidas establecidas para comprobar los resultados obtenidos y analizar las desviaciones respecto a los objetivos marcados para aplicar las correcciones necesarias”.

Es decir, que los métodos de control permiten conocer en qué medida estamos alcanzando los objetivos del plan, aplicando las estrategias seleccionadas.

- Para las estrategias de objetivo podemos preguntarnos ¿qué queremos conseguir?
- Para lograr una medición podemos indagar ¿en qué grado estamos alcanzando nuestros objetivos?
- Para realizar un diagnóstico podemos conocer las causas de los desvíos
- Y para ejecutar acciones correctoras podemos preguntarnos ¿cómo recuperamos el camino hacia nuestros objetivos fijados?

El plan de Marketing cobra sentido para la empresa de restauración cuando logramos “captar el valor del cliente”. Luego de realizar la segmentación, se decide a qué grupos de clientes del mercado al que pertenece le resulta interesante atender.

A su vez, la empresa define también cómo se va a diferenciar y posicionar en el mercado. La diferenciación consiste en establecer y hacer notar que la propuesta de valor de la organización es distinta que la de los competidores. Por lo tanto, habrá que intentar realizar acciones que muestren perfectamente estas características o atributos diferentes y pensar por qué el cliente cenará en nuestro establecimiento y no en el del competidor.

Luego de que captamos la atención de nuestro producto y el cliente está interesado, es el momento de construir relaciones duraderas y beneficiosas con nuestro comensal. Por ejemplo, para aquellos clientes que compran con una alta frecuencia. En el caso de algunos restaurantes, ubican a los clientes frecuentes en las mesas VIP.

Además de los beneficios económicos, se otorgan beneficios sociales, que tratan a los clientes como socios, orientados a satisfacer las necesidades sociales de las personas, ya que dejan de ser “alguien del montón” para ser “parte de una organización, con nombre y apellido”.

También debemos considerar la “gestión de relaciones con el cliente”, más conocida como CRM de sus siglas en inglés. Una conceptualización rápida de CRM nos definiría que se ocupa de armar y mantener actualizada la base de datos de los clientes, de manera de individualizarlos y generar puntos de contactos del cliente con la empresa.

Un punto de contacto es cualquier suceso en que un cliente se encuentra con nuestra marca. Puede ser un mail de saludo por su cumpleaños, un aviso publicitario, una tarjeta de promociones, solo por nombrar algunos ejemplos.

El CRM nos permite saber e identificar a qué tipología pertenece cada cliente y permite no malgastar esfuerzos en clientes que no sean atractivos. Como resultado de esto podemos obtener la lealtad y la retención de los clientes, que la empresa previamente ha considerado interesantes.

La lealtad consiste en que los clientes, al quedar encantados con la empresa, sean leales y hablen muy bien del producto, de la empresa y del personal que lo atendió.

Si el cliente tiene una menor medida de satisfacción, el grado de lealtad irá en descenso, por ello es tan importante en el sector de la gastronomía que los clientes se vayan “enamorados” del restaurante que eligieron para comer, porque significa que este cliente volverá. Esto es lo que normalmente conocemos como recomendación.

¡Pero ojo! Que la misma lógica se utiliza en la situación inversa, es decir, cuando por una mala experiencia o por la rudeza o el mal modo de un mozo, un cliente se va enojado. Cabe aclarar que en esta situación, el cliente se va a encargar de transmitirles a muchas más personas su disconformidad, que si se hubiese ido satisfecho del establecimiento.

Una vez que el cliente se encuentra ubicado en la mesa de nuestro emprendimiento, debemos tomar consciencia que es el momento de asumir el rol de la venta. Los clientes no sólo acuden a un negocio de restauración para satisfacer una necesidad fisiológica, que es la de la alimentación, sino que además buscan satisfacer necesidades sociales, de estatus, estima y/o de pertenencia.

No debemos venderle a todos los clientes de la misma manera, sino que cada grupo de clientes posee atributos comunes que, al detectarlos, nos ayuda a vender de manera más eficiente.

Los clientes que ven el menú por mucho tiempo o parecen indecisos de qué ordenar o dudan de alguna forma, son los más abiertos a las sugerencias. Por eso, los mozos deben estar capacitados para leer el lenguaje corporal y la actitud, así podrán identificar los clientes que pueden responder bien a las sugerencias.

Lo más importante es observar quiénes y cuántos son los comensales a la mesa, la edad y modo de hablarse entre ellos, el estilo de ropa que llevan, el motivo de la visita al restaurante, si es un cumpleaños, aniversario, reunión de trabajo, etc. Esto nos ayudará a determinar qué productos de la carta vamos a sugerir.

Tipos de clientes

A modo de ejemplo enumeramos algunas tipologías de clientes, según su comportamiento:

- Indecisos
- Tortuga
- Desconfiado
- Sabelotodo
- Charlatán
- Impulsivo
- Público familiar

El cliente indeciso es aquel que, directamente al abrir la carta, hará la pregunta: ¿Cuál es la especialidad de la casa?, o directamente pedirá la recomendación al mozo bajo la pregunta ¿Que me recomendarías? Este es nuestro cliente estrella.

Por su parte, el cliente tortuga tiene como característica general que es lento. Asimismo, suele ser observador, discreto y atento, y además prefiere que no lo molesten, por lo que la venta debe pasar más que desapercibida. Es importante reconocerlo, ya que para poder venderle todos los productos que deseamos, habrá que tener en cuenta el tiempo que ocupará la mesa, que será mayor al del cliente promedio.

El cliente desconfiado es el que descreerá de todo lo que le ofrezcamos. Si le ofrecemos una preparación, supondrá que “algo estamos ocultando”, que es la peor, que está por caducar, que es reciclada, etc. Por lo que si no nos pide recomendación, debemos evitar dársela y limitarnos a brindarle un buen servicio. Además es importante no contradecirlo.

También encontramos el cliente sabelotodo, que en general, intenta dar lecciones poniendo en tela de juicio nuestro profesionalismo. Cada acercamiento que el mozo tenga con este cliente será para corregirlo y para “enseñarle a hacer su trabajo”.

Sin embargo, venderle es fácil: debemos dejar que gane su ego, agradeciendo por las enseñanzas que nos ha transmitido. Con ese detalle, habremos ganado su confianza y se dejará tentar por nuestras sugerencias, cumpliendo así nuestros objetivos.

El cliente charlatán es conversador y locuaz, e intentará que tengamos exclusividad en la atención, reteniéndonos el mayor tiempo posible. Generalmente cumpliremos con

nuestros objetivos si perciben que los tratamos “mejor” que a las otras mesas. Además, son de dejar buenas propinas.

Por su lado, el cliente impulsivo habla y actúa sin cautela, sin reflexión, dejándose llevar por sus impulsos o impresiones. Son fáciles de convencer y más si los hacemos tentar con los platos servidos, y son especiales para venderle los platos más caros y más exóticos.

Para atender correctamente al público familiar, es muy importante conocer la composición de la mesa. En el momento de la reserva es conveniente conocer las edades de los menores, ya que de antemano podremos resolver la cuestión logística, como ubicación de cochecitos de bebé, disponibilidad de sillas altas, y por sobre todo, sugerencias para los niños.

Si nuestra mesa está compuesta por turistas, debemos considerar que además de venderles los diferentes pasos del servicio, es decir, entrada, principal y postre, podemos ofrecerles otros servicios de la empresa, como algún souvenir o *merchandising* del establecimiento. Por ejemplo, hay locales que venden los chopp de cerveza, sacacorchos o remeras de algunos productos asociados.

Asimismo, también es recomendable realizar el análisis de los tipos de clientes que podemos llegar a encontrarnos en una empresa turística.

Philip Kotler divide a los turistas en cuatro grandes tipos, según la frecuencia de compra y el aporte a la rentabilidad que realizan a la empresa:

- El primer grupo está conformado por los clientes que poseen una elevada rentabilidad y baja frecuencia en la compra. Este grupo es atractivo, pero será nuestro objetivo conseguir que vengan más seguido.
- Como segundo grupo presentaremos a nuestros clientes preferidos, porque contribuyen a la empresa con una rentabilidad elevada, y ¡además compran seguido! Estos clientes deberán ser “mimados” por la empresa y sus colaboradores
- Luego encontramos a los clientes que solo miran el precio de los productos y las ofertas de la empresa. Estos clientes están a la espera de las promociones y solo comprarán el producto si consideran que les genera una “oportunidad”. Hay que tener cuidado con este tipo de compradores, ya que si nuestro competidor lanza una oferta más conveniente, dejarán de comprarnos a nosotros.

- Por último se hallan los clientes con poca rentabilidad y alta frecuencia de compra. Estos consumidores tienen un alto potencial y si sabemos seducirlos, podemos lograr que sean más rentables.

Bien. Retomando entonces la elaboración de nuestro plan de Marketing, es necesario delinear las estrategias comerciales en el salón. Dichas estrategias describen cómo se logran los objetivos comerciales, mientras que los objetivos son específicos y mensurables, y por otro lado, las estrategias son descriptivas. Es decir, los objetivos hacen referencia al qué queremos lograr y las estrategias al cómo lograremos dichos objetivos.

El diseño de las estrategias comerciales implica dos momentos: el primero es definir la estrategia competitiva genérica mediante el análisis de las ventajas competitivas de nuestro establecimiento, y el segundo, mediante las estrategias específicas.

Existen tres estrategias competitivas genéricas:

- la estrategia de liderazgo en costos
- la estrategia de diferenciación
- y la estrategia de segmentación o enfoque

Estas estrategias fueron el aporte del conocido Michael Porter.

La estrategia de liderazgo en costos busca reducir los gastos mediante la disminución de los costos basada en la experiencia, mediante la reducción de los gastos de comercialización como la promoción y la logística de distribución.

La estrategia de diferenciación intenta que nuestra empresa sea capaz de ofrecer un producto / servicio único en el sector.

Y la estrategia de segmentación o enfoque busca centrarse en grupos de clientes específicos con una línea de productos en particular.

Por su parte, las estrategias específicas en el sector de restauración, es decir, en el salón, estarán orientadas a “hacer tangible el producto”, tal como aprendimos anteriormente.

¿Cuáles son las técnicas que se utilizan dentro del establecimiento para incrementar las ventas?

- Los mensajes anunciadores, que se refiere a las pizarras, plato del día, sugerencia del chef, o especialidad de la casa.
- Las animaciones para festividades especiales, ya que se incrementarán las ventas en el punto si decoramos según las temáticas de San Valentín, de Navidad, primavera, etc.
- Otra técnica que se utiliza es la ubicación preferente del producto que deseamos vender. Generalmente con vinos más rentables se realiza una pequeña exposición en un lugar bien visible.

Continuando con la descripción de las estrategias comerciales que se realizan en el salón para incrementar las ventas, llegó el momento de referirnos al *up-selling* y al *cross-selling*. ¿Alguna vez escucharon hablar sobre estas? La técnica del *Up-Selling* implica inducir al comprador a que elija un producto más caro que el que está comprando. De esta forma podremos aumentar las ventas y, por ende, los beneficios.

Por ejemplo, para aplicar esta estrategia, algunos mozos utilizan la técnica de ofrecer un plato que sea excesivamente caro para que después, todo lo demás, al comensal le parezca más accesible.

Si el cliente le pregunta al mozo qué recomienda en vinos, este expresa que “con este plato va muy bien un pinot noir. Es muy bueno el vino Primus de Salentein.” Al ver que el precio supera lo que el cliente pensaba gastar, el cliente agradece la sugerencia y pide un pinot noir de la bodega mendocina Laureano Gómez, que también es caro, pero en comparación con el Primus, le parece más accesible.

La técnica del *Cross-Selling* o venta cruzada, por su parte, implica mostrar o informar al comprador de otros productos relacionados o que complementan al que quiere comprar. En el caso concreto de estos establecimientos, mediante los menús el restaurante ofrece un paquete con varios productos que incluyen un servicio completo. Es decir, entrada, plato principal y postre, y además, en algunos casos, se ofrece con bebida incluida a un precio global inferior a lo que resultaría la suma de todos los componentes por separado. De esta manera, el restaurante ofrece opciones combinadas que elevan la rentabilidad global con una oferta cerrada que facilita las compras en grandes volúmenes, como así también la pre elaboración y la gestión del personal que brinda el servicio.

Ahora bien. Para ofrecer seguridad en nuestros servicios, la empresa debe ofrecer un servicio homogéneo que sea fácilmente identificable por nuestro cliente objetivo.

Por dicho motivo, se recomienda estandarizar:

- Los tiempos y las esperas
- La calidad y la atención al cliente
- La calidad y homogeneidad de los productos

Para homogeneizar los productos y/o servicios, las empresas pueden incorporar tecnología en sus procesos habituales, como sistemas de gestión de reservas, de sistemas de facturación, entre otros. Por ejemplo, se pueden tomar las comandas directamente con una Tablet.

Pero para que todo esto funcione a la perfección, es de vital importancia formar al personal de la empresa: el mozo vende, la cocina produce y el cliente consume de manera simultánea en nuestro establecimiento. Los recursos humanos, por lo tanto, formarán parte de la experiencia que reciba el consumidor. Es por esta razón que su formación y capacitación deben ser constantes y de manera permanente, para ofrecer el servicio con la más alta calidad.

Además de las funciones operativas tradicionales de un mozo o camarero, debemos considerar que los mozos no solo son “transportistas de platos”, es decir, que no solo llevan los platos desde la cocina hasta la mesa y allí los depositan, sino que se espera que amorosa y cuidadosamente hagan de nexo entre quien cocina y quien va a saborear el plato. Pero antes de esta función, el mozo deberá realizar la tarea de tomar el pedido. Cuando tomamos el pedido, es el momento crucial de la venta en los establecimientos gastronómicos, es decir, de hacer que crezca la rentabilidad del negocio. En esta estrategia haremos una conversión del “mozo transportista de platos o mozo tomapedidos”, a “vendedor estrella”.

Para lograr este propósito, se utilizan las técnicas del *Up – Selling* y *Cross– Selling* que aprendimos anteriormente. En cualquier caso, son técnicas que nos ayudarían a maximizar las ventas, aumentar el pedido medio y aumentar los beneficios, lo que nos hará mejorar nuestra experiencia gastronómica a la hora de ir a un restaurante.

El desafío de estas técnicas se centrará en fijar objetivos de ventas. Por ejemplo, si nos proponemos vender la combinación de platos ideal, en este aspecto el propietario y/o

gerente deberá estudiar los costos de cada preparación, determinar cuáles son los platos de mayor rentabilidad dentro de la carta, y entrenar a sus mozos para que ofrezcan dicha combinación. Por ejemplo, si un establecimiento posee en su carta entradas, el mozo deberá estar capacitado para sugerir el plato que desea vender, es decir, la entrada que mayor ganancia deje al restaurante. Lo mismo con los platos principales, los postres y los vinos. O sea, el mozo intentará sugerir los que dejen mayores beneficios.

Entonces podemos decir que los elementos claves de la venta son el personal, el producto, las medidas adoptadas para aumentar las ventas y los beneficios.

Además, durante este proceso de venta, el mozo profesional debe seguir una metodología para lograr sus objetivos de ventas.

Las fases del proceso de venta son:

- Preventa
- Venta
- y post venta

Conozcámoslas juntos.

La preventa es la fase inicial, es el momento en donde se estudia la carta y las sugerencias de los platos más rentables.

Acá debemos tener en cuenta los platos del menú, cómo se sirven, cuáles son las mejores guarniciones como así también las guarniciones alternativas, puntos de cocción y demoras de cada plato.

De igual manera, los maridajes ideales, es decir, las bebidas con las que se recomienda acompañar cada uno de los platos para que la combinación de sabores deje la mejor experiencia al paladar. O sea, qué variedad de uva va mejor con cada plato, todo esto conociendo la carta de vinos disponibles y las características de las cepas.

Además, en esta fase deberemos preparar la parte operativa del servicio que le corresponda, o en terminología del rubro, lo que se llama *mise en place*.

¿Alguna vez escucharon este término? *Mise en place* significa literalmente “poner en su lugar” o “colocación”, y se emplea en gastronomía para definir al conjunto de procesos, operaciones, actividades y acciones que se ejecutan previamente a la puesta en marcha, tanto en la cocina como en el salón. Es decir, implica contar con todos los elementos físicos y materiales que nos permitan desarrollar la actividad propia de nuestro puesto.

Asimismo, al momento de distribuir a los mozos en el salón, deberán consultar qué reservas se ubicarán en dichas mesas y según el kardex, es decir, el inventario de los platos y el valor de los mismos, estudiar quién será su cliente y preferencias.

Si el cliente es nuevo, se debe prestar especial atención a toda la información que se ha tomado en el momento de la reserva, como por ejemplo edad de los niños, motivo de la reunión, etc.

Destacamos entonces la importancia de que los mozos conozcan los platos, tanto para recomendarlos como para saber tiempos de espera y responder consultas acerca de sus ingredientes. Además, si fuera posible, se podría ver eventualmente cómo la cocina prepara alguno de estos platos, lo que permite conocer el tiempo de elaboración de cada uno de los platos de la carta. Por lo tanto, si el cliente está apurado, corresponde indicarle que dicho menú demorará más tiempo de lo previsto.

A su vez, es muy importante realizar degustaciones periódicas, por lo menos cada vez que cambie la carta, para que cada uno de los integrantes del equipo de mozos pueda experimentar cada plato. ¿Por qué? Porque es más fácil recomendar un producto que experimente con nuestros sentidos, que uno que no conocemos.

Continuando con nuestro proceso, a la preventa le sigue la venta en sí misma: es el momento en el que se realizan las sugerencias. Esta fase del proceso comienza cuando se entrega la carta y finaliza con el pedido de cuenta del cliente.

Una vez ubicada la mesa, comienza el servicio. Luego de entregar la carta nos disponemos a tomar el pedido, y en ese momento ponemos en juego nuestras habilidades para utilizar la venta sugerente.

Denominamos **venta sugerente** cuando sencillamente ayudamos al cliente, por medio de sugerencias, a hacer su mejor compra dejándolo completamente satisfecho y además, a nosotros como negocio, hacer la mejor venta con el mayor rendimiento posible.

Hay que considerar que a las personas, y en especial cuando están en plan de ocio, les cuesta mucho pensar y decidir. Por lo tanto, si el mozo les facilita el camino, podremos lograr mejores ventas.

Una de las tácticas más utilizadas es la del famoso “plato recomendado de la casa”. Si hacemos memoria y nos ponemos a pensar, cuando el comensal mira la carta, comienza la duda. ¿Carne o pasta? ¿Frío o caliente? Se duda tanto que, al final, terminan preguntándole al mozo qué recomienda, por lo que este es el momento especial para la recomendación de platos.

No obstante, es muy importante considerar que la venta sugestiva o sugerente debe estar enmarcada en un buen servicio, y no ser meramente una exposición promocional de la carta.

Para que el mozo pueda “vender” los platos del menú, debe conocer los platos y estar bien capacitado, es decir, saber la carta con su correcta descripción, ya que mencionar beneficios hace que suene tentador.

Por ejemplo, los mozos no deben preguntar “¿le gustaría un postre?”, sino que, en su lugar, deben mencionar los beneficios de pedir un postre y hacer que suene tentador: “¿le gustaría concluir el almuerzo con algo dulce? Nuestro especial del día es el *cheesecake* de chocolate blanco con salsa de maracuyá y torta de limón cocado”.

Recuerden que muchas personas en verdad quieren el plato que estamos vendiendo, pero tal vez dudan de excederse o gastar demasiado. ¡Todo lo que necesitan es que los convenzamos! Por ejemplo, en vez de preguntar, “¿quiere/desea una entrada?”, un camarero debe sugerir “para este día tan hermoso hemos preparado un delicioso jamón al malbec, además de las entradas que se encuentran en esta parte de la carta del menú”.

Cada uno debe buscar su estilo, explorarse y conocerse. Lo interesante es utilizar muchos adjetivos que colaboren a la descripción de los platos y de la situación.

En ocasiones, los mozos suelen ir con la bandeja de postres a dar un mensaje a una mesa que se encuentra aguardando que le tomen el pedido. Esto no es casual, sino que se trata de una estrategia que incentiva a los comensales a “tentarse” con los platos de otras mesas. Siempre se debe tener en claro que lo más importante es el servicio al cliente y que no por querer vender los platos más rentables cometamos los errores típicos de querer forzar la venta.

Finalmente, la tercera etapa de nuestro proceso de venta es el post venta, que es el momento de llevar la cuenta. Aquí se debe consultar cómo ha estado el servicio e invitarlo a completar una encuesta de satisfacción. Además se debe agradecer que hayan elegido a nuestro establecimiento.

A modo de cierre, les dejamos algunas recomendaciones para lograr una buena gestión comercial:

- Sepamos crear la cultura del detalle. Esto significa que estemos pendientes, cada uno de nosotros, de cómo mejorar nuestro servicio, y una vez transcurrida la jornada, tomar consciencia de qué aspectos debemos mejorar

- Articulemos la comunicación entre la cocina y el salón, para retroalimentarse mutuamente
- Miremos atentamente las mesas asignadas, ya que sin poner la atención en los comensales, es imposible generar más ventas. Por eso debemos estar pendientes de qué necesitan
- Consideremos que la aplicación de estos detalles se van a reflejar no solo en las propinas que nos dejarán los comensales, sino también en la rentabilidad del establecimiento gastronómico