

Administración de negocios gatronómicos

El ABC de las operaciones de
restaurantes y establecimientos afines

autor

Germán De Bonis



UGERMAN EDITOR
Ciencia & Técnica

Administración de negocios gastronómicos

Administración de negocios gastronómicos

*El ABC de las operaciones
de restaurantes y
establecimientos afines*

AUTOR

German De Bonis



UGERMAN EDITOR
Ciencia & Técnica

Desde 1969 junto al libro

De Bonis, German

Administración de negocios gastronómicos : el ABC de las operaciones de restaurantes y establecimientos afines / German De Bonis. - 1a ed adaptada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ugerman Editor, 2023.

Libro digital, DOCX - (Hotelería, Gastronomía y Turismo / Juan Carlos Ugerman ; 14)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-9468-93-7

1. Administración de Empresas. I. Título.

CDD 658.04

Fecha de catalogación: 27/03/2023

Diseño de tapa: DG. Pablo Ugerman. Instagram: @ugr.design

Armado y diseño interior: Ed. Lorena Blanco

Corrección: Ana Belén Rivero

Coordinación editorial: Ed. Lorena Blanco

© 2023, by UGERMAN EDITOR

San José 539

(1076) CABA- REPÚBLICA ARGENTINA

Tel. y Whatsapp: +54 9 11 5760 4329

www.ugermaneditor.com.ar

jcugerman@yahoo.com.ar

info@ugermaneditor.com.ar

skype: ugermaneditor

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

ISBN 978-987-9468-93-7

Reservados todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial.

HECHO EN ARGENTINA

MADE IN ARGENTINA

CV autor

German De Bonis es un apasionado por la gastronomía. Formado en el prestigioso Colegio de Cocineros Gato Dumas, ha ampliado sus estudios sobre administración de PyME's y empresas de alimentos y bebidas en Chile, España e Italia. En la actualidad, se desempeña como Gerente de operaciones en una cadena de *fast food* saludable de la provincia de Córdoba y otra cadena de *fast food* en la provincia de Corrientes, ambas en Argentina.

Es un apasionado generador de contenido en las redes sociales, profesor de gerencia gastronómica que ha dictado cátedras en tres países y un exitoso mentor que apoya a los propietarios y mandos medios en gastronomía en Latinoamérica y España.

Padre de familia y felizmente casado, lo motivan sus valores cristianos y los desafíos que le ofrece el mundo de los alimentos y bebidas, y su segunda pasión, el *running* y las carreras de montaña.

Gerente, profesor y escritor lleva más de 20 años dedicados a la gastronomía y los negocios sumando ya tres libros a su haber, y se encuentra siempre en la permanente búsqueda de la profesionalización del sector hostelero.

Índice

CV autor	7
Introducción.....	11
Capítulo 1. ¿Cuáles son los secretos que esconde el éxito en la gastronomía?	13
Capítulo 2. Modelado del negocio, bajada a tierra.....	19
Capítulo 3. Metodología lean adaptada a restaurantes	25
Capítulo 4. Nociones básicas del diseño de restaurantes.....	39
Capítulo 5. Comunicación interna en tu restaurante	55
Capítulo 6. Equipamiento para comenzar	59
Capítulo 7. Cálculo de cantidad de empleados y organigrama.....	65
Capítulo 8. La importancia está en el detalle	69
Capítulo 9. Inducción de los empleados: manuales iniciales de operación	73
Capítulo 10. Eventos de preapertura y apertura	115
Capítulo 11. El día “D” y tu equipo	119
Capítulo 12. Diferencia entre un gran líder y un jefe mediocre.....	123
Capítulo 13. Manejo de almacenes e inventarios.....	127
Capítulo 14. Recepción de mercadería y estándares de calidad	131
Capítulo 15. Compras, aprovisionamiento y proveedores	137
Capítulo 16. Costo de inventarios y volúmenes de compra	143
Capítulo 17. El departamento de cocina	145
Capítulo 18. El orden y limpieza tan deseados	155

Capítulo 19. El servicio de salón y la excelencia en atención	159
Capítulo 20. Contacto visual, lenguaje, vestimenta y conocimientos básicos.	163
Capítulo 21. La carta (estilos, digitalización y presentación durante el servicio, estrategias comerciales)	195
Capítulo 22. Planificación de objetivos y bonificaciones	201
Capítulo 23. Importancia de los mandos medios y el plan de carrera	205
Capítulo 24. Reuniones de equipo, planificación y ejecución.....	207
Capítulo 25. Evaluaciones de desempeño, indicadores y objetivos	211
Capítulo 26. El libro de recetas y la digitalización de la capacitación	215
Capítulo 27. Ingresos, egresos, punto de equilibrio y análisis de viabilidad	225
Capítulo 28. Consideraciones para la fijación de precios	237
Capítulo 29. Estrategias de reducción de costos	241
Capítulo 30. Ingeniería de menú.....	247
Capítulo 31. Componentes del servicio en restaurantes.....	259
Capítulo 32. Momentos de verdad y facturación	267
Capítulo 33. Marketing en puntos de venta	273
Capítulo 34. Importancia de la digitalización, la web ideal.....	277
Capítulo 35. Estudio de mercado rápido y oportunidad en la web	281
Capítulo 36. Conceptos estratégicos que siempre debe comunicar un restaurante.....	283
Capítulo 37. 100 ideas para aumentar los ingresos en tu restaurante	287
Capítulo 38. Auditoría 360°	309
Capítulo 39. Resumen y despedida	319

Introducción

Después del paso de varios años desde la escritura de mi último libro, *7 claves en redes sociales gastronómicas*, respondiendo a la promesa a varios alumnos de las Diplomaturas en gerencia; a las presiones amorosas de mi querida esposa Macarena quien, comprendiendo mis posibilidades y aptitudes, me empuja a seguir dándole al mundo lo que sé y, finalmente, por un firme deseo de acompañar a todos los emprendedores y pequeños empresarios del universo de la restauración en sus primeros pasos, este libro pretende ser una compañía de fácil lectura, ágil y práctico a la hora de las definiciones y decisiones que, a diario, debe tomar quien es responsable de un restaurante, bar, *fast food* o establecimiento de servicios de alimentos y bebidas.

A lo largo de las décadas dedicadas, en primer lugar, a la formación en gastronomía y la cocina bajo la tutela de los docentes del Colegio de Cocineros Gato Dumas y, posteriormente, el trabajo en restaurantes, cantinas, bares, hoteles y servicios de *catering*, he adquirido algunas habilidades que, luego, pude compartir con mucha satisfacción con alumnos de tres continentes, con el claro objetivo de fortalecer el sector.

Los restaurantes son ecosistemas complejos. Sin importar su tamaño, la operación es desgastante, el ritmo acelerado y los resultados, muchas veces, injustos. En mi conferencia “Restaurantes con valor”, comienzo diciendo esto. La sorpresa de los participantes, su mirada con ojos bien abiertos y casi una explanación de exageración se borra rápidamente cuando les pregunto si no son acaso sus jornadas laborales demasiado largas, si sus colaboradores no están a diario exigiendo, reclamando y demandando más, nunca reconociendo su esfuerzo. Para ese punto, ya la audiencia cambio de cara, su postura corporal es ahora la de un pichón indefenso y aún no han escuchado nada.

Sin miedo a darles un golpe de realidad, les vuelvo a preguntar qué tal se siente hipotecar sus casas, sus pertenencias, sus familias, en una palabra: sus vidas. Todo por un negocio que de cierto tiene muy poco y, de complejo, mucho más. Para este punto, nada parece ser positivo en un mundo en el que al cliente no le importa nada de esto, solo quiere disfrutar de su comida, que todo salga perfecto y que la alegría y la satisfacción abunden en su experiencia como visitante despreocupado, de principio a fin.

Sí, la gastronomía es despiadada, pero cuando todo parece gris, cuando ya he pintado claro el panorama de lo que le espera al emprendedor en menos de dos minutos, con ejemplos claros e irrefutables, llega lo mejor del mundo de los restaurantes.

Nada puede hacer más feliz en el mundo a una persona, que la experiencia vivida plenamente en un restaurante, con aquellas personas a quienes amamos y una combinación sensorial y de servicio maravillosa.

Quizás, solo si lo comparo con ocasiones en las que fui plenamente feliz en mi vida, además de una cena de cumpleaños junto a mi familia y amigos, la cena de bodas o una navidad comiendo junto a los desamparados, solo puedo comparar esta felicidad a un momento único: el nacimiento de mis hijos Máximo y Leonardo.

No hay nada más valioso para quienes estamos inmersos en el mundo del servicio que el ver felices a los demás. Robarse la sonrisa de un niño al ver un enorme trozo de paste delicioso, las lágrimas de felicidad recorrer el rostro de una pareja al chocar las copas de *champagne* o el éxtasis de un grupo de jóvenes disfrutando una noche de compañerismo entre risotadas y bromas.

Sí, la gastronomía es hermosa. Te permitirá reír y llorar, te desafiará, pondrá a prueba todos tus límites para demostrarte que solo después de largas horas de planificación, correcciones y cambio de rumbos, todo por lo que estás luchando día a día, te permitirá no solo hacer felices a tus clientes, también brindar una vida digna a tu familia, conseguir grandes logros y conocer el mundo desde la mirada de quienes viven para crear experiencias satisfactorias, arte, cultura e historia desde una mesa con aromas a nostalgia, creatividad, exclusividad y delicadeza.

Este libro pretende ser luz en los conceptos básicos de la restauración, en el desarrollo del liderazgo personal como herramienta para los negocios y la vida y, ¿por qué no? luz espiritual para quienes, como yo, encomiendan a Dios sus manos, sus tareas y sus logros, esperando que esas ideas que vagan por nuestras cabezas se materialicen en éxito y felicidad.

Es el gran desafío para restauranteros de todo el mundo crear una experiencia memorable, única, genuina y digna de ser vivida por ellos mismos. Hacia ello vamos.

Capítulo 1

¿Cuáles son los secretos que esconde el éxito en la gastronomía?

¿Te has preguntado por qué el 80 % de los empresarios gastronómicos fracasan en sus negocios?

Ser un empresario gastronómico exitoso es un camino, muchas veces, desgastante y agotador. ¿¡Qué novedad, verdad!?

No es justo que brindes a los demás experiencias inolvidables y bellas, con festejos memorables, alimentándolos con comidas y bebidas deliciosas, buena música y un servicio de primera mientras tú no puedes frenar un momento por estar lidiando con el estrés tremendo de tener que coordinar acciones, personas, cronogramas, proveedores, discusiones y eventos interminables.

Lo que la gente ve y disfruta es un restaurante que abre sus puertas temprano y las cierra tarde, pero tu comienzas aún mucho más temprano y siempre eres el último en finalizar la jornada, aun cuando el horario de cierre ya ha pasado.

Tanto das, permanentemente, que estás “dispuesto a todo” por ver realizado con éxito ese servicio, pero el reconocimiento difícilmente llega en la medida que lo mereces.

Todo esto no es justo, ya que nadie te ha dicho que la gastronomía se trataba de eso.

Nadie te dijo que las jornadas serían de más de 10, 12 o 16 horas diarias. Nunca te dijeron que todo el mundo estaría esperando que les digas que hacer, que el esfuerzo por mantener calidad y seguridad en lo que haces es enorme y depende de muchas personas; que no siempre te comprenden y que a tus clientes no le importarán todos los problemas y dificultades que tienes para operar, sino el resultado final de lo que les ofreces, la experiencia vivida.

Tampoco es justo que hayas hipotecado tu casa, tu familia y tu futuro por montar ese negocio que llena de satisfacción a otros cuando tú deberías ser el primero en disfrutar de lo que haces junto a los demás.

Mereces ver crecer tu proyecto, hacer felices a las personas, ser feliz teniendo más tiempo, siendo un mejor líder y un empresario exitoso.

Todo esto lo podemos lograr. Ninguno merece estas injusticias.

Primero lo primero: ya llegaremos a los tres principios básicos de la gastronomía, pero antes de eso quiero contarte la historia de Juan.

Juan es un joven de unos 28 años que vive en una gran ciudad, como tantas otras, con un ritmo de vida algo agitado. Estudia *marketing* en la universidad pero, por la mañana, atiende las redes sociales de algunas empresas que gustan de su forma de comunicar y su creatividad.

Juan sale todos los días de su casa con su *smartphone*, su *laptop* en la mochila, algunos libros de la universidad y una foto de su familia compuesta de sus dos hermanos, su padre y su madre.

Lo hace temprano para poder trabajar con los pedidos de sus clientes, pero tiene un problema: debe buscar un lugar que le permita trabajar para luego ir a la universidad a estudiar y finalizar el día volviendo a su hogar.

Juan ama el café, por lo que decide ir a su cafetería preferida, donde sirven el café que a él más le gusta en un ambiente relajado, informal y muy agradable, con aromas delicados, colores pasteles y muebles de diseño innovador.

Pide su café y se sienta en un cómodo sillón, enchufa su *laptop* y conecta internet con wifi abierta pensando: *Qué lindo es poder conectarse sin pagar extra.*

Mientras trabaja con sus pedidos, escucha música agradable, se contacta con su cliente para verificar que toda vaya bien y se levanta para pedir un café adicional con una dona. Vuelve a su sillón, toma su *laptop* y la guarda en la mochila que tiene sujeta debajo de la mesa.

De pronto escucha: *Juan, su café está listo*, y se dispone a buscarlo, no sin antes enchufar su *smartphone* para no perder toda la batería.

Vuelve con su café y su dona, abre un libro de la universidad y se reclina a leer en el sillón mientras piensa: *Qué gracioso es que me llamen por mi nombre. En casa, para papá soy 'hijo', para mamá soy 'mi bebé' y para mis hermanos soy 'flacucho'.*

Termina su café y su dona, guarda sus cosas en el bolso y, antes de retirarse, compra un chocolate para el camino.

De camino a la facultad, la alegría lo invade: otra mañana de trabajo ha pasado, pudo estudiar cómodo y sin molestias y, lo mejor, es que ha tomado todo el rico café que ha querido.

Esta es una historia como la de miles de Juanes en todo el mundo, pero esto tiene un punto específico que quiero hacerte ver:

No, todavía no llegamos a los tres principios fundamentales para el éxito en la gastronomía, pero ya iremos vislumbrando el primero de ellos.

Tal vez, antes de seguir podrías decirme: ¿Cuál fue la cafetería a la que fue Juan en su historia?

Escribe tu respuesta aquí:

Quizás la conozcan o hayan oído hablar de ella, su nombre es Starbucks, sí, Starbucks. Una cafetería cuya principal preocupación no es el café, ¿cuál crees que es?

Starbucks tiene una sola y principal preocupación que se resume en una de las frases más célebres de su CEO, Howard Schulz: *No vendemos café sino experiencias maravillosas.*

Sí, este SÍ es uno de los 3 principios fundamentales de la gastronomía y, básicamente, nos dice que, si no creamos una experiencia única, genuina, agradable y digna de ser vivida por nosotros mismos, no tendremos éxito.

Volviendo a nuestra historia, ¿cuál es la experiencia que brinda Starbucks? La de disfrutar con los 5 sentidos cada espacio del que dispongamos.

Música agradable a un volumen adecuado, con un estilo relajado. Un buen café (nótese que no dije: “el mejor café”, solo “un buen café”), buena comida, con una variedad reducida, pero con porciones abundantes de todo.

Lugares amplios, con diferentes espacios para buscar la comodidad, pero también la practicidad para Juan, que quiere trabajar y necesita wifi, cargar sus equipos, dejar seguro su bolso enganchado a la mesa.

¿Esta es la experiencia completa?

No, la experiencia va mucho más allá, se trata de *personalización extrema*.

Personalización con un nombre para dar calidez a las personas.

Personalización de sus vasos, empaques y ambientación, para acentuar las diferentes épocas del año como la navidad, el invierno, la primavera.

Personalización en la venta de subproductos como el café empacado y molido, según la máquina de café que vos tengas en tu casa.

En fin, personalizado hasta en el menor de los detalles.

Y la experiencia continúa, acentuando los aromas en el local, el rápido servicio y la posibilidad de darte opciones y más opciones porque, si algo amamos las personas, es tener opciones. Entonces, puedes ir y pedir un *latte* (café con leche y crema de espuma) y transformarlo en un *cappuccino* agregando canela y cacao. También, puedes elegir azúcar rubia, blanca o edulcorantes. Puedes elegir agregar salsas a tu café, puedes elegir si quieres bebidas frías, calientes y un sinfín de opciones que, también, puedes reducir a solo una bebida compuesta.

La experiencia de Starbucks se trata de pensar en ese joven estudiante, el trabajador relajado, la reunión de amigos o de trabajo, el momento de estudio, la charla de negocios o la presentación de ideas y proyectos en un lugar distendido y exclusivo.

Pero esta experiencia no existía tal cual es sino hasta que alguien puso manos a la obra y la creó.

Para llegar al segundo principio fundamental de la gastronomía, sin más vueltas, quiero preguntarte algo:

¿Crees que es posible ajustar los engranajes de la máquina de la restauración de tal forma que no solo tu restaurante, sino muchos más puedan trabajar en forma idéntica, siendo eficientes, lucrativos y sin perder la esencia?

Escribe tu respuesta aquí:

¿Cuántos locales crees que podrías tener funcionando de esta forma?

¿10?

¿50?

¿200?

¿1000?

Te pido que respondas nuevamente con un número en tu mente:

Existe una empresa que tiene más de 126.000 restaurantes en todo el mundo en los que las personas disfrutan una experiencia única, una receta única y cuyo fundador fue siempre un enamorado de ello, quizás lo conozcas, le dicen “El coronel”.

“El coronel” es, ni más ni menos, que el fundador de Kentucky Fried Chicken, un restaurante especializado en pollo frito que tiene, en China, salones con más de 300 sillas.

Si hay un negocio que funciona como una verdadera máquina de estandarización de procesos, optimización de equipos y correcta administración de recursos, podría-mos decir que es esta.

En estos restaurantes, la comunicación es clave para el éxito, la definición clara de los procesos y procedimientos, la valoración del capital humano, la formación y profesionalización, son la base del segundo principio básico de la gastronomía:

Gestionar la experiencia es fundamental para el éxito.

Cuando hablamos de gestionar, hablamos de *management*, de organizar y ordenar los recursos de los que disponemos, de trabajar sobre habilidades, aptitudes, cultura y valores, para que, como en una pista de fórmula 1, conozcamos nuestro negocio al más mínimo detalle, puliendo su carrocería, mejorando los tiempos a cada décima de segundo para lograr llegar primero a la meta. Esa meta que, no olvidemos, se trata de hacer felices a las personas, de tal manera, que no resistan volver a visitarnos, recomendarlos y repetir.

Desde la *mise en place* en la cocina hasta el tiempo de respuesta de un llamado telefónico, todo se puede ajustar en un restaurante para, luego, ser normalizado y estandarizado. De esta, forma garantizarnos disfrutar de una vida menos compleja y con más satisfacciones, más tiempo libre y mejores resultados.

Una gerencia exitosa no garantiza resultados por especulaciones, los garantiza por proyecciones asertivas derivadas de datos concretos. Operaciones sencillas garantizan la viabilidad de esas experiencias sin que tengamos que depender de nadie para lograr los mejores resultados.

De esta forma, ya hemos planteado dos pilares fundamentales de la gastronomía:

1° Crear la Experiencia.

2° Gestionar la Experiencia.

Vamos a ver, entonces, el tercer factor determinante en el éxito de los negocios restauranteros.

Quiero que busques un ayudante que te lea el siguiente fragmento y, luego, que cierres los ojos. Vamos a hacer un ejercicio rápido para demostrar la importancia de vivir una experiencia gastronómica.

Quiero que te imagines que te despiertas en la mañana, luego de un largo descanso. Vas a la cocina, enciendes la cafetera y, mientras esperas que se prepare un delicioso café, cortas un pan crocante en rodajas, enciendes otra estufa y colocas una plancha. Comienzas a tostar el pan mientras sacas de la nevera manteca y un dulce artesanal

de frutos rojos, tomas la tostada caliente y la untas con manteca mientras escuchas el sonido del café caer en la jarra. Ya puedes comenzar a oler el rico café caliente. Mientras la manteca comienza a derretirse en tu tostada, untas ahora el dulce por encima y colocas todo en un plato; luego, lo llevas a una bandeja, tomas tu taza preferida y la llenas con un delicioso café. En un vaso colocas un poco de Jugo de naranja que tenías en la heladera y, con todo ello, te sientas a desayunar mientras lees las novedades del diario, revisas tu red social favorita o vas a los correos.

Ahora ya puedes abrir los ojos

Agradable, ¿verdad?

¿Cómo sentiste esta experiencia?, ¿pudiste olfatear los aromas mientras escuchabas el relato?, ¿oíste el pan crujiente romperse y el calor de la taza y las tostadas invadir tus dedos y tus manos?

Aún ahora sigo pensando en ese café que me gustaría estar tomando, ¿y vos?

Este ejercicio nos demuestra la importancia de hacer vivir una experiencia al cliente, una experiencia agradable, una experiencia memorable, una experiencia original y única.

Para lograr una experiencia de este tipo, debemos afectar los 5 sentidos, el gusto, el tacto, el olfato, el oído, la vista; pero también es muy importante apelar a un sexto sentido, la memoria.

La memoria es ese lugar donde nuestros recuerdos permanecen y pueden consultarse e invocarse en un instante. Basta solo un segundo para que nuestros recuerdos vuelvan a ser tan vívidos como cuando sucedieron.

Lograr esto es la receta mágica para que una experiencia sea inolvidable.

Solo te pido que logre remitir a momentos agradables y no a recordarle a la gente cuando se fueron furiosos de un restaurante por algún problema o inconveniente. En ese caso el resultado sería bueno, no sería muy bueno, ¿verdad?

El tercer pilar fundamental de la gastronomía es la comunicación. El *marketing* integrado a nuestro negocio con una visión estratégica que englobe no solo un producto culinario, sino una experiencia completa y satisfactoria.

Debemos educar al consumidos en un proceso progresivo en el cual él pueda obtener toda la información que necesita para decidirse por nosotros.

Debemos enamorar al consumidor para que sean sus recuerdos los que lo lleven a descubrirnos y ponernos en ese lugar preferencial en su mente, posicionándonos como la mejor opción.

Sin duda, debemos comunicar cultura corporativa, hábitos de consumo, experiencias de usuario, arte, sabor, color, aromas, texturas; pero también profesionalismo, seguridad, pasión y capacidad de servicio.

Según vos comuniqués lo que es tu negocio, cuál es su esencia, qué experiencia es la que podemos vivir en él, será el éxito que tenga.

Comunicar hacia afuera, pero también hacia adentro, con claridad, con amor y con ciencia para llegar a quien queremos, cuando queremos y a donde queremos.

Para terminar con esta introducción, solo quiero recordarte que comenzar a disfrutar el manejar un restaurante es posible. Hemos recorrido un camino en el que, si logran disfrutar de estas tres instancias en sus negocios: crear una experiencia, administrar sus negocios ordenadamente y comunicar correctamente, sin duda tu vida va a cambiar y disfrutarás orgulloso de lo que has logrado para tus clientes.

Solo debes tomar una decisión y esa decisión es:

¿Cuándo quieres comenzar a vivir el cambio?

Capítulo 2

Modelado del negocio, bajada a tierra

Si hablamos de crear un negocio genuino, original, creativo que, en síntesis, tenga la particularidad de enamorar al cliente de forma tan intensa que este nos elija una y otra vez, debemos poder, cuando menos, hacer una clasificación breve de los tipos de servicios que existen en alimentos y bebidas para tener un punto de partida.

La gastronomía, por definición, desde un aspecto formal, puede definirse como un *conjunto de conocimientos y actividades que están relacionados con los ingredientes, recetas y técnicas de la culinaria, así como su evolución histórica*¹, por tanto, generar experiencias gastronómicas excepcionales va a depender, en gran medida, del modelo de servicio que elijamos.

No da igual optar por un servicio en la mesa tradicional que por las dinámicas de la comida rápida o *fast food*. Sin duda, todo el modelo es diferente y, por tanto, cada experiencia debe tener sus características propias y diferenciadoras.

Pero antes de comenzar a hablar de los tipos de servicio que podemos elegir, creo conveniente clasificar las unidades de negocios según características particulares de conformación física, dimensión y dinámica de la experiencia del cliente.

Así podríamos genera una lista con los siguientes modelos:

- ▶ Restaurante tradicional.
- ▶ Comedores.
- ▶ Comederos.
- ▶ Bares / Cervecerías / Coctelerías.
- ▶ Departamentos.
- ▶ *Fast food*.
- ▶ *Take away*.
- ▶ *Food truck*.
- ▶ *Container Restaurant*.
- ▶ Cocinas fantasmas / Multimarcas / *Delivery*.

Mencionemos, a continuación, algunas características de cada uno de ellos para comprenderlos un poco mejor, comenzando por el que es, quizás, el más conocido: el

1 Diccionario OxfordLenguajes and Google - Oxford Languages and Google - Spanish | Oxford Languages (oup.com)

restaurante tradicional. Este se caracteriza por tener mesas sillas, sillones y espacios compartidos donde el cliente reposa para recibir los alimentos y bebidas.

Generalmente, es atendido por un personal o asistente de sala conocido como *camarero* o *mozo*, en algunos territorios, y que puede contar con ayudantes o *runners* (corredores) en los casos en que las características del servicio lo demanden para una mejor atención.

La propuesta se presenta en una carta, impresa o digital, que debe ser entregada y explicada por el personal de servicio, ofreciendo una guía al comensal por lo que podrá ser su experiencia.

La vajilla suele ser de porcelana, cubiertos metálicos y copas o vasos de cristal. También, se respeta un determinado orden en la disposición de estos en la mesa.

En los salones suele haber música, una ambientación definida y un ambiente especial para compartir jornadas que van desde los 45 minutos de permanencia en adelante.

Los comedores, por su parte, combinan el servicio de un restaurante con el de un autoservicio en un espacio común y son, por ejemplo, vistos en hoteles o servicios de alimentos de empresas o eventos especiales.

A diferencia de estos últimos, los comederos son grandes centros donde el servicio se realiza en extensas mesas para un gran número de personas al mismo tiempo y podemos verlos en grandes empresas o industrias, centros de recreación y turismo, o albergues solidarios.

Aquí la vajilla y cristalería suele ser de menor valor o descartable, el servicio de mesa es más veloz y, quizás, incluso hasta un poco descuidado. La ambientación general es minimalista y sin demasiados recursos. Se busca un servicio de entre 30 minutos y 45, rápido, con platos simples y donde la principal experiencia del cliente es recibir el alimento para poder consumirlo en poco tiempo y continuar su rutina.

Los **bares, cervecerías o licorerías** son espacios donde el servicio destaca por una colorida y diversa ambientación, música sonando siempre, alimentos de baja complejidad en elaboración y agilidad en el servicio.

El cliente se puede sentar en mesas o barras, con vajilla básica o, incluso, sin necesidad de ella para consumir los alimentos.

Existe un servicio de mesa prestado por personal capacitado. La oferta debe ser clara, tentadora y continua para que el cliente esté permanentemente estimulado a realizar nuevos consumos.

En los bares juega un rol preponderante la presencia de cartelería sobre los productos que el visitante puede consumir.

Luego, podemos encontrar los ***fast food*** o servicios de comida rápida, caracterizados por ser de tipo autoservicio, con vajilla generalmente descartable o mixta, mesas sin vestir, un servicio veloz y una venta explosiva. Aquí, el cliente es más demandante de tiempos bajos de servicio, costos acordes a la falta de un servicio diferencial y un ambiente agradable, por lo que la experiencia debe ser pensada teniendo en cuenta estas características particulares.

De este modelo de negocios surge el ***take away*** o “pido y llevo”, que consiste en la preparación de los alimentos y su empaque listo para que el cliente lo retire de nuestro local y lo consuma fuera de él. Un modelo que, sin duda, tiene identidad propia y ha marcado un antes y un después con la llegada de la pandemia de coronavirus CO-

VID-19, en los años 2019 y 2020, ya que, por mucho más tiempo del esperado, era la única modalidad disponible para hacer negocios en los que no existiera la conglomeración de personas en un espacio reducido.

Los **food trucks** o camiones de comida son unidades de negocios móviles, reducidas a la mínima expresión en lo que a espacio hace referencia. Cocina y mostrador de venta están integrados y todo se realiza desde un mismo espacio, por lo que la limpieza, el orden y la claridad de concepto son clave. La carta suele ser más reducida y, por lo general, responde a una única categoría de alimentos, por ejemplo, hamburguesas, comida saludable o parrilla.

Podemos encontrar desde grandes camiones adaptados a pequeños utilitarios e, incluso, carros tirados por bicicletas. Todos con una impronta especialmente dedicada en el diseño y la imagen.

De este modelo más económico en su inversión y simple en su operación surge un hermano menos, los **container restaurant**: restaurantes dentro de los famosos contenedores transoceánicos utilizados para transportar mercaderías de un continente a otro.

Estas verdaderas cajas monstruosas de metal realmente pueden llegar a ser un problema ya que, muchas veces, no tienen uso una vez que su carga es transportada y despachada; pero aquí, la gastronomía se ha hecho paso a una idea fabulosa que, además, simplifica y reduce costos e inversiones. De esta manera, dan lugar al nacimiento de espacios que no por pequeños son menos atractivos o tentadores.

Podemos encontrarlos como unidades individuales dentro de grandes *shoppings* o en grupo en patios o espacios culinarios exclusivamente compuestos por una variedad atractiva de propuestas diferentes.

No es casual que, en el afán de reducir costos, optimizar recursos e incluso superar obstáculos, hayan aparecido las **cocinas fantasmas**, las **multimarcas** y, asociado a estas, el servicio de **delivery** manejado exclusivamente desde agregadores de pago o plataformas digitales.

Las cocinas fantasmas surgen como pequeñas cocinas sin un local propio, generalmente pequeños emprendedores que desarrollan marcas que posicionan rápidamente, pero que no requieren de un espacio físico destinado a la venta o salón. Encontramos propuestas de marcas en ciudades o corredores de las que jamás encontraremos un salón para sentarnos y probar, donde la única opción es pedir los productos para que nos lleguen al hogar, oficina o lugar de estudio, por ejemplo.

Estas cocinas ocultas o fantasmas dieron paso, entonces, a la aparición de las multimarcas, es decir, marcas de un mismo propietario que elaboran alimentos en un mismo espacio físico (cocina), pero que para el público son totalmente diferentes.

Hoy, un mismo restaurante puede atender a sus clientes en el salón, haciendo envíos a domicilio y ofreciendo la opción de retirar los alimentos y llevarlos, a la vez que puede tener una segunda, tercera o incluso cuarta marca de diferentes productos que solo se envían a domicilio. Ejemplo de esto podrían ser restaurantes tradicionales de parrilla que venden hamburguesas en una segunda marca y sushi en una tercera, pero donde todo se produce en un único inmueble.

Impresionante ¿verdad? Pero una enorme oportunidad de crecimiento, sin duda, para quienes tienen espacios de elaboración amplios y desaprovechados.

Hechas estas aclaraciones, ahora sí es momento de pasar al servicio propiamente dicho.

Tradicionalmente, existen cuatro tipos dentro de un restaurante, dentro de los que algunos ya están algo obsoletos, hoy día, pero no extintos: el servicio emplatado, a la francesa, de guerdón y a la inglesa.

Si debemos pensar en el más elegido por sus características, el primero a mencionar, y así lo hice en la lista que antecede este párrafo, es el **servicio emplatado**: método que nos permite simplificar la entrega de los alimentos al tiempo que mejora nuestras posibilidades en cuanto a presentación del plato.

La cocina elabora el alimento y lo presenta en un plato, poniendo sobre este toda la creatividad y ciencia sobre el análisis de las proporciones, el color, las texturas, aromas, sabores y costos.

Su gran aceptación por parte de los gastronómicos se debe, como condimento adicional, a que el aprendizaje por parte del personal de servicio de mesa, en cuanto a manipulación se refiere, es mucho menor y simple, dado que el transporte es rápido y simple de realizar.

La forma correcta del transporte de los platos debe ser con la mano izquierda, siendo dos platos el número ideal a transportar y, cuanto mucho, un plato adicional con la mano derecha. Si bien podemos ver camareros que llevan en sus manos, brazos e incluso antebrazos tres, cuatro o hasta cinco platos en una sola mano, esto es totalmente inseguro y desaconsejado.

Servir platos no es transportar platos, es decir, que no debemos confundir el concepto, dado que, con el primero, garantizamos que el producto llegue al cliente tal cual salió de la cocina; con el segundo, corremos el riesgo de desmejorarlo considerablemente, ya sea en orden de los productos, presentación, temperatura e incluso provocar un accidente.

Administrativamente, este tipo de servicio nos permite manejar con mayor exactitud las cantidades de producto entregadas, hacer ajustes, seleccionar tecnología innovadora para la producción, elaboración y despacho de los alimentos.

El segundo modelo de servicio que mencionamos es, por contraste, el menos utilizado en la actualidad en todo el mundo y se conoce con el nombre de **servicio a la francesa**.

En este modelo, el servicio se presta en bandejas que son acercadas a la mesa del cliente para que sea él mismo el que se sirva y, de esta manera, darle la opción de decidir la variedad y cantidad de alimentos que desea colocar en su plato.

Por complejidad en el manejo y manipulación, así como en los costos propiamente dichos, quizás sea la opción que menos recomendaría sin tener consideraciones especiales.

El servicio a la francesa encuentra un hermano menor en un tipo de servicio que no se da en todos los territorios, pero que creo importante mencionar: el **servicio de tipo familiar**, que es una gran bandeja, o incluso más de una, que se sirve en el centro de la mesa para que los comensales puedan servirse a gusto sin la intervención del personal. Esta modalidad toma el nombre debido a la similitud entre este servicio y lo que hacen los cocineros del hogar al preparar un almuerzo o cena familiar.

Como ejemplo actual de este tipo de servicio, podríamos mencionar las parrillas, más populares en Sudamérica, o el servicio de comida india caracterizada por la variedad de alimentos preparados y servidos, todos juntos, en una mesa.

El servicio de **gueridón** o de **servicio a doble mano** es un método con antecedentes históricos en los servidores rusos que emigraron en la guerra, principalmente a Europa. La dinámica consiste en acercar la comida a la mesa en un carro o gueridón auxiliar y, desde allí, servir los platos.

Es, sin lugar a duda, sumamente exigente para quienes lo realizan, ya que, por ejemplo, el trozado, desespinado, deshuesado, trinchado y flambeado de los alimentos se realiza en el mismo lugar y requiere de gran destreza y formación previa.

Un ejemplo actual de la aplicación de este tipo de servicio es en grandes eventos, comedores o comederos en los que se puede entregar valor adicional por medio de un pequeño espectáculo en el servicio.

El cuarto tipo de servicio, **a la inglesa**, también es utilizado en banquetes y grandes servicios, pero a diferencia del gueridón, aquí se acerca una bandeja a la mesa desde la que el personal de servicio es el que sirve los alimentos sobre los platos de los comensales.

Requiere gran destreza del camarero y el uso de complementos como pinzas para un correcto servicio.

La gran pregunta que quizás te surja en este momento es:
¿cómo se realiza el servicio?

Pues bien, se realiza desde el lado izquierdo del cliente y, con la ayuda de una cuchara y un tenedor de trincar en la mano derecha se procede al servicio de los alimentos ordenándolos adecuadamente para su consumo.

Claramente, requiere no solo una formación especial en la manipulación de las herramientas, sino también en la correcta forma de distribuir alimentos, guarniciones y salsas dentro del plato para mayor disfrute de quien los va a consumir.

Existe un tipo adicional de servicio que no mencionamos en la lista de los cuatro principales, pero que requiere una mención particular y es **el autoservicio**. En unidades de comida rápida o servicio semi asistido, el autoservicio tiene características propias que lo hacen destacar del resto: velocidad a la hora de adquirir el alimento, practicidad de consumo fuera de un local, menor complejidad en la presentación final del producto y versatilidad general en la operación de principio a fin. Aunque también debemos considerar, desde lo administrativo, cuestiones como el costo asociado que puede tener este tipo de servicio y podemos encontrar en el uso de vajilla y utensilios descartables, aderezos fraccionados en contenedores individuales o bandejas, bolsas y contenedores para su transporte.

Con todo esto en mente, bajar a tierra una idea de negocios puede encontrar un marco más formal que nos permita ser más realistas en lo que buscamos.

A diario me reúno con personas de todo el mundo que dicen algo como: *quiero abrir un bar*, o *quiero montar un fast food de comida saludable*; pero, en el fondo, ni siquiera imaginan todo lo que implica, tan solo en definiciones, el bajar a la tierra esa idea.

Basta una charla de unos minutos para encontrarme con la clásica respuesta: *¡No imaginaba que tener un negocio gastronómico implicaba tantas cosas!* Pues bien, comenzando por definir el modelo de negocios y planificando una serie de acciones específicas, previas a toda degustación de sabores o inversión, podemos plasmar claramente, en papel y de manera concreta, la experiencia que hemos decidido crear para nuestros clientes.

En el próximo capítulo voy a explicarte una metodología ágil que utilizo con todos mis clientes para que, en algunos días, puedan clarificar todo lo que deben tener en cuenta, analizar cuál será el equipo que necesitarán para su emprendimiento y tengan una idea básica de la estructura de costos e ingresos que podrán generar.

No definir claramente escenarios financieros probables es el camino directo al fracaso, por lo tanto, en este libro voy a brindarte recursos para que puedas evitar este gran muro de concreto en tu camino.

Capítulo 3

Metodología Lean adaptada a restaurantes

A la hora de pensar en una forma entretenida, dinámica, práctica y ágil para desarrollar un plan de negocios que podamos validar rápidamente, no se me ocurre una más utilizada y efectiva para los negocios gastronómicos que la metodología *Lean* del modelo de negocios Canvas.

Para quienes no conozcan nada sobre el tema, este formato de modelo de negocios es obra del reconocido autor Alex Osterwalder y su colaborador Yves Pigneur con el libro *Bussines Model Generation*², considerado uno de los libros imprescindibles para todo emprendedor que, a la fecha, ha sido traducido a más de 30 idiomas.

Ellos mismo definen esta obra como una guía práctica para dejar atrás los modelos de negocios anticuados que no cuentan con sistemas de rápida validación.

Para el desarrollo de esta metodología, que perfectamente puede reemplazar el tradicional modelo de negocios complejo y extenso, se utiliza un lienzo dividido en nueve áreas de trabajo en las que se trabaja sobre:

1. Propuesta de valor.
2. Segmento de cliente.
3. Relación con el cliente.
4. Canales.
5. Actividades clave.
6. Recursos clave.
7. Socios estratégicos.
8. Estructuras de costos.
9. Fuentes de ingresos.

Con el desarrollo de cada una de estas áreas, este trozo de papel se convierte en un faro que ilumina nuestro camino, dinámico, flexible pero muy claro.

Veamos, entonces, cómo podemos sacar provecho de este método para poder utilizarlo en fases de emprendimiento y reestructuración de restaurantes o negocios gastronómicos de todo tipo.

2 Bussines Model Generation - Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Clark, Tim (2010). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, cambiadores de juego y retadores*. Serie Strategyzer. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. ISBN 9780470876411. 648031756 de OCLC. Con contribuciones de 470 profesionales de 45 países.

A modo personal, cuando trabajo sobre el modelado de negocios con mis clientes, me gusta comenzar por la *propuesta de valor*, ya que, en general, los emprendedores vienen con una idea en la mente asociada a un producto o categoría de productos particular.

Por ejemplo, en general, una conversación comienza con algo así: *Hola, Germán, estoy en tal o cual país y quiero abrir una cafetería con repostería*. O también: *Me gustaría abrir un bar de hamburguesas, pero no sé por dónde comenzar*.

Claramente, el emprendedor suele llegar con la idea de un producto, pensando en una idea vaga de propuesta o experiencia que desea brindar a sus clientes, pero de eso a tener una propuesta de valor clara y ganadora hay cierta distancia que no debemos desconocer.

La propuesta de valor hace referencia a la solución de un problema. Sí, leyó bien: la solución de un problema, mismo que en gastronomía, existe y es, quizás, menos estimado como objeto de análisis al pensar en un negocio.

Si tuviéramos que definir qué problemas soluciona un restaurante, bar o *fast food*, por ejemplo, podríamos colocar en la lista:

- ▶ Necesidad de entretenimiento o esparcimiento.
- ▶ Necesidad de recibir alimentos.
- ▶ Necesidad de recibir alimentos rápidamente.
- ▶ Deseos de darse un gusto asociado a los alimentos o bebidas.
- ▶ Conseguir alimentos al precio justo.
- ▶ Conseguir alimentos de la calidad deseada.
- ▶ Encontrar espacios de socialización.
- ▶ Vivir experiencias nuevas.
- ▶ Alimentar el conocimiento cultural e histórico sobre determinada comunidad.
- ▶ Conocer los hábitos alimentarios de otras personas.
- ▶ Mejorar su calidad de vida.

Quizás se le ocurra agregar algunos ítems a la lista, es libre de hacerlo y compartirlo con el mundo. Va a aportar mucho valor a quienes, curiosamente, estén buscando dar valor adicional en sus negocios.

Si repasamos la lista, veremos que podemos dar valor rápidamente si seleccionamos uno o dos de los ítems y los asociamos a acciones concretas. Vemos un ejemplo para clarificar lo que digo:

Supongamos que decido dar valor a mi cliente desde el punto de vista de *recibir alimentos rápidamente*; sin duda, estoy pensando en un *fast food* o comida rápida, que también maneje modalidades como *tome y lleve*, envíos a domicilio e, incluso, el uso de máquinas de autoservicio.

En este caso, claramente, el principal valor es el tiempo, por lo que debería concentrarme en los procesos de preproducción, producción y despacho de los alimentos en la forma más eficiente posible. Debo incorporar tecnologías, estandarizar procesos y recetas; capacitar intensivamente a mis colaboradores y poner al alcance del cliente cada servicio con nivel de urgencia, cual si fuera una sala de emergencias de hospital, sin perder de vista los detalles que destaquen la identidad propia y la calidad general.

Comenzar a utilizar productos de quinta gama, congelados, industrializados, sin por ello ser de mala calidad, precocidos o listos para regenerar, por ejemplo, en medios líquidos es una buena opción.

Pensar en cómo mejorar la velocidad del despacho y la entrega al domicilio del cliente en buenas condiciones del producto son, sin duda, lo que el cliente está esperando de nosotros.

Desea un producto de calidad, pero en su mente prima el deseo por recibir el producto con cierta velocidad.

Ahora bien, la elección del área de valor a trabajar puede ser un poco más compleja, si mi elección es la de enseñar con mis platillos la cultura o historia de mi ciudad, región o país, por ejemplo.

En este caso, mi esfuerzo deberá ser respetar recetas tradicionales y métodos de elaboración al detalle para representar lo más exactamente posible lo que se volvió parte de la historia y la cultura por su forma. ¿Todo termina allí? De seguro que no.

Para cumplir con la solución a esta necesidad del cliente, debemos pensar claramente en una representación aplicada a la ambientación, estilo y marca de nuestro negocio. Esto, dado que el no hacerlo supondrá que el cliente no tenga claro que puede conseguir lo que busca con nosotros, confundirse y, finalmente, no lograr satisfacer su deseo o, lo que es peor, llevarse una historia mal contada o incompleta que luego replicará en sus conversaciones con amigos, compañeros de trabajo o familia.

El uso de recursos de decoración en la ambientación, ya sean naturales o artificiales, descripciones y detalles en la carta que presentamos, el mismo uniforme del personal o su dialogo de venta preestablecido son caminos para optimizar en busca de la mejor experiencia.

Para definir tu propuesta de valor en gastronomía, puedes comenzar por preguntar cosas como:

- ▶ ¿Qué historia quiero contarle al cliente?
- ▶ ¿Qué alimentos me van a caracterizar?
- ▶ ¿Primará precio, calidad o velocidad?
- ▶ ¿Ofreceré envíos a domicilio?
- ▶ ¿Ofreceré plataformas digitales para compras o reservas?
- ▶ ¿Mi ambientación es adecuada a la comunicación?
- ▶ ¿Mis empleados llevan uniformes que acompañen el objetivo?
- ▶ ¿Tengo desarrollada la misión, visión y valores que deseo transmitir? ¿Todos mis empleados las conocen?
- ▶ ¿Me diferencio con mi *packaging*?
- ▶ ¿Tengo una cocina abierta y a la vista del cliente?
- ▶ ¿Ofrezco diversos medios de pago?

El camino para dar valor al cliente se ve representado en los más mínimos detalles: un servicio sanitario extremadamente prolijo con detalles como aromas agradables y acceso a un perfume de uso gratuito, por ejemplo, marcaría la diferencia entre un restaurante de categoría alta y uno de tránsito más tradicional.

De todo lo hasta aquí compartido surge la necesidad de avanzar en la definición del cliente de mi negocio, uno de los bloques de estudio de la metodología *Lean*.

Los restaurantes que “venden a todo el mundo” están en vías de extinción. Claramente, es un gran error pensar que podemos venderle a todos lo mismo, aunque, para muchos emprendedores, es la primera idea que pasa por sus mentes.

Definir claramente nuestros segmentos de cliente nos permitirá, entre otras cosas, el poder trabajar efectivamente estrategias de *marketing* y comunicación o definir los límites geográficos de una campaña publicitaria.

Hay una serie de preguntas básicas que podemos hacernos para comenzar a visualizar cuáles son nuestros clientes ideales, es decir, aquellos que queremos tener en nuestra sala o terraza:

- ▶ ¿Cuál es su edad?
- ▶ ¿Cuál es su sexo?
- ▶ ¿Cuál es su ocupación principal?
- ▶ ¿Cuál es su estado civil?
- ▶ ¿Dónde vive?
- ▶ ¿Qué tipo de alimentación lleva?

Pero, si queremos hacer bien el trabajo de definirlo para captarlo con más velocidad y asertividad, debemos avanzar un poco más en profundidad en este perfil.

Si pensamos en *el grande de las hamburguesas*, por ejemplo, seguramente llegaremos a definir uno de estos clientes:

- ▶ Niños.
- ▶ Familias.
- ▶ Jóvenes.

Esto es simple, hay un producto en caja especialmente diseñado para los más pequeños y plazas de juegos destinadas a atraerlos, por consiguiente, sus padres o tutores también serán nuestros clientes y, finalmente, por ambientación y experiencia, los jóvenes son una opción identificable.

Ahora bien, quizás no se nos ocurre con tanta facilidad pensar en los siguientes públicos:

- ▶ Empleados de oficina.
- ▶ Estudiantes en general.
- ▶ Adultos mayores.
- ▶ Amas de casa en apuros.
- ▶ Amigos en general.
- ▶ Personas en búsqueda de comida saludable.

Podríamos identificar a todos estos públicos por modalidad y afinidad al estilo del negocio. Los empleados de oficina o trabajadores con poco tiempo para comer, sin duda, elijen estos restaurantes de comida rápida y económica por sobre otros.

Los estudiantes, también apurados en general y sin un espacio físico propicio para un almuerzo o cena, también se ven tentados por estas marcas.

Los adultos mayores son un *publique* del que quizás estés un poco escéptico ¿verdad? Pero, pregúntate: ¿quién comenzó la historia de los gigantes de las hamburguesas? Seguramente esas personas que hoy superan los setenta años.

Finalmente, no podemos dejar de pensar en amigos que se quieren reunir a disfrutar de un buen momento, amas de casa en apuros o con pocas ganas de cocinar. También, aunque una vez más creas que estoy loco, las personas que buscan comida saludable, ya que como podrás notar, estas marcas se han subido al mundo de las ensaladas, postres saludables y comidas con menos calorías para tentar al mundo de la calidad alimentaria.

Debemos tener en claro que nuestro negocio seguramente tendrá más de un cliente ideal, pero que a cada uno debemos tenerlo definido muy claramente.

¿En dónde trabaja? ¿Qué educación tiene? ¿Cuáles son sus pasatiempos? ¿Asiste a un salón de belleza? ¿Qué redes sociales utiliza más? ¿Cómo se compone su núcleo familiar? ¿Cuál es su salario promedio? ¿Tiene automóvil o movilidad propia? ¿Qué tan cerca de nuestro edificio vive? ¿Utiliza aplicaciones o agregadores de pago digitales para comparar?

Mientras más de estas preguntas respondamos, mejor podremos apuntar el láser para dirigir nuestras propuestas y ofertas comerciales con el fin de captarlo más rápidamente y con intensidad en el deseo.

Definir el cliente es clave, redefinirlo constantemente es aún más clave. La pandemia del año 2020 nos mostró qué tan rápido puede cambiar un hábito en el consumidor y, por tanto, qué tan veloces debemos ser en reconocer esos cambios y adaptarnos.

Esto nos lleva al inevitable punto en el modelado de negocios en el que analizamos los canales de comunicación y distribución, así como el de la relación que deseamos que viva el cliente.

Pensemos ahora en definir los canales, comenzando por el de distribución, para ser ordenados.

Me tengo que preguntar: *¿cómo voy a entregar esos alimentos y la experiencia general a mi cliente?* Y comenzar a imaginar un punto de partida en donde analizaremos qué tipo de servicio brindaremos dentro del salón, si es que hablamos de un restaurante tradicional.

Si fuera el caso de un bar, por ejemplo, o un *fast food*, la forma de entrega del producto sería diferente, ya quizás no habría un camarero para brindar el servicio, quizás tenga un barista o alguien en un mostrador realizando la venta y entrega del producto.

¿Cómo sería esa experiencia entonces? Definir vajilla, utensilios, tipos de *petit me-nage*, materiales de los que estos están compuestos, su ubicación estratégica.

No es lo mismo entregar productos en empaques descartables que en reciclables, así como no lo es que entregue mi bebida una persona o un robot automatizado.

En los detalles está la diferencia y mientras más detalles pensemos, ajustemos y logremos concretar en el servicio, mejor será la experiencia.

Debemos estar atentos, sin duda, a la instancia de autoservicio dentro de nuestro local, con indicaciones claras y visibles, asesoramiento inmediato de la modalidad y simplicidad en la operación.

Lo mismo sucede con los domicilios: comprender que la prioridad es el tiempo de entrega y la calidad con la que llega ese producto que, muchas veces, se transporta en medios que no son los ideales, por personas que no están calificadas más que para entregar un paquete.

Si deseamos que los canales de entrega sean verdaderas herramientas de venta y no solo de despacho, debemos pensar en uniformes, capacitación permanente, evaluación del desempeño, asistencia técnica y mantenimiento de utilitarios; seguridad en el transporte y, una vez más, la celeridad y simplicidad del servicio desde el momento de tomar la orden hasta el de la recepción por parte del cliente.

Y así, casi sin pensarlo demasiado, comenzamos a hablar de la relación con el cliente, relación que debemos tener definida con cierto nivel de detalle para que pueda ser parte de un proceso estandarizado, mejorable y evaluable.

El primer aspecto que podemos analizar para entender la importancia de esto es: ¿Cuál es el saludo de mi personal hacia el cliente? ¿Hay un estándar? ¿Lo respeta todo el personal?

Si está pensando que lograr estandarizar procesos en su negocio y, quizás, tener una franquicia, se trata solo de estandarizar recetas y procesos de elaboración; quizás incluyendo la necesidad de un empaque estándar está omitiendo uno de los factores más importantes a la hora de pensar en experiencia del usuario: la atención al cliente.

Debemos definir el tono de nuestros mensajes, ensayarlos y practicarlos desde la comunicación verbal como la no verbal. Un mensaje debe sonar igual dicho por nuestro camarero o por la persona que escribe detrás de WhatsApp o Telegram. Debe transmitir el mismo estilo, nivel de conocimiento y dedicación al servicio por todos los medios de comunicación que haya decidido utilizar, aun en correos electrónicos o tarjetas postales.

Puedo definir la relación con el cliente desde muchos otros ángulos.

Proponer si le daré valor desde la personalización de sus pedidos, como hace uno de los más grandes vendedores de café del mundo; si fidelizaré a mi cliente con un sistema particular de puntos por consumo, visitas u otro aspecto relevante para nosotros.

Clarificar los canales para recibir reclamos y sugerencias, ser asertivo y dedicado en las respuestas para que el cliente se sienta siempre contenido.

Capacitar mi equipo en forma regular en búsqueda de una mejor atención y percepción de profesionalismo por parte de nuestros visitantes no debe ser algo que dejemos para una o dos ocasiones al año. Se debe hacer con mucha mayor regularidad. Yo recomiendo, al menos, una vez al mes.

Si nos ponemos a pensar, hay ejemplos claros del valor de una excelente relación con el cliente que podemos encontrar a diario. Pensemos por qué una persona puede elegir pagar un café de 400 centímetros cúbicos tres o cuatro veces más en un local, que el valor que tiene ese mismo café en una góndola de supermercado. Claramente, la experiencia es totalmente distinta, y parte fundamental de esa experiencia es el cómo es tratado.

Te comparto algunas preguntas finales para que puedas seguir pensando en esa relación que vas a construir con tu cliente:

- ▶ ¿Cómo personalizaremos la atención?
- ▶ ¿Vamos a poner el nombre del cliente en una taza? ¿en una torta? ¿en un plato?
- ▶ ¿Nuestros camareros tratarán al cliente por sus nombres?
- ▶ ¿Pensaremos en los hijos y mascotas de nuestro cliente y cómo atenderlos mejor?
- ▶ Si el cliente tiene limitaciones motoras ¿le ofrecemos un espacio acorde y más personal para su comodidad?
- ▶ ¿Tendremos espacios de esparcimiento más allá del espacio de consumo?
- ▶ ¿Tendremos disponibles espacios para sugerencias y reclamos?
- ▶ ¿Encuestaremos regularmente a nuestros clientes?
- ▶ ¿Contactaremos a nuestros clientes regularmente? ¿por qué medios? ¿con qué objetivos?
- ▶ ¿Ofreceremos presentes, copas de cortesía, aperitivos o entremeses sin cargo?
- ▶ ¿Tendremos un sistema de fidelización automatizado?
- ▶ ¿Evaluaremos la atención al cliente regularmente? ¿cómo lo haremos? ¿Qué acciones tomaremos en consecuencia de la evaluación?
- ▶ ¿Tendremos fechas con invitaciones especiales como cumpleaños?
- ▶ ¿Cómo abordaremos las quejas y reclamos del cliente? ¿Quiénes serán los responsables? ¿cuál será el protocolo?
- ▶ ¿Cómo serán las comunicaciones no verbales o escritas?
- ▶ ¿Qué medios de comunicación utilizaremos? ¿Cuáles los canales de venta?

El siguiente aspecto para analizar sería el de las actividades clave que demanda la operación de nuestro negocio, algo en lo que tampoco podemos perder detalle y debemos dedicar algo de tiempo para poder tener claridad y foco en lo que es principal y lo que no.

Generalmente, atribuimos a las actividades clave en un restaurante las siguientes dos:

1. Cocinar alimentos
2. Servir alimentos

Todo lo demás parece ser obra y gracia del Espíritu Santo o una fuerza superior, que hace que contemos con los alimentos, utensilios, equipos, personal adecuado, tecnología, espacio adecuado y tantas otras cuestiones resueltas y listas a diario.

La realidad es que deberíamos ampliar la anterior lista, cuanto menos, con algunos de estos ítems o actividades clave:

1. Administración y finanzas.
2. Venta y comercialización.
3. Recursos humanos y relación con el cliente interno.
4. Capacitación.
5. *Marketing* y relaciones públicas.
6. Mantenimiento.

7. Compras e inventarios.
8. Evaluación y planificación.
9. Reuniones de gerencia y mandos medios.
10. Reportes y seguimiento de actividades.
11. Asuntos legales.
12. Salud e higiene alimentaria.

Recién teniendo esta lista en mente podremos comenzar a darnos una idea de la magnitud de lo que significa tener un negocio exitoso, eficiente y replicable.

Si llegaste a este punto y tienes ganas de salir corriendo a buscar algo más simple, puedo decirte:

¡Adelante! La gastronomía no es lo tuyo.

Pero si entiendes que es solo un desafío más, que no serás quien deba realizar todas estas tareas y que debes preocuparte por construir un equipo sólido que te acompañe para poder avanzar, sigue leyendo este libro, vas a encontrar muchas respuestas a tus preguntas.

Si decides avanzar en un proyecto que contemple todas las tareas antes mencionadas y quizás algunas más, es hora de ponernos a pensar en los recursos necesarios para nuestra empresa.

Aquí el error más regular suele ser pensar, primero, en equipos de cocina; segundo, de frío; tercero, mobiliario, y por último, en algún recurso de comunicación como la cartelera fuera del local.

No pienso que esté mal, pero sí debo aclarar que sería, cuando menos, una forma incompleta de plantear recursos.

Un gran rubro que se convierte rápidamente en un gasto descontrolado en nuestros negocios suele ser el de la papelería y los artículos de librería necesarios para las tareas de administración, la gestión de los recursos humanos, asuntos legales y otras tareas. Comenzamos con una sola hoja de papel que pasa a multiplicarse por miles al mes, luego de nuestra apertura.

El material de empaque para nuestros productos ya sea que sean sobrantes en la comida de un cliente o que los utilizamos para los domicilios o ventas de mostrador, también representan un buen pedazo del pastel de los costos de operación y elaboración, siendo esto, de hecho, uno de los grandes ausentes en el costeo de un plato que luego termina resultando en rentabilidades neutras o negativas.

Podemos seguir mencionando recursos indispensables para la operación como un buen software de gestión que incluya no solo la toma de pedidos y la facturación, sino también puede incluir la gestión de inventarios, compras, balances y bancos, informes y estadísticas, emparejamiento con agregadores de pagos digitales o billeteras virtuales y, en los casos más completos, herramientas para *marketing* integradas y fidelización de clientes.

Siguiendo por esa línea, un desarrollo web, equipos digitales como teléfonos celulares, ordenadores o tabletas son recursos de gran valor para agilizar procesos y acceso a información.