

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Comunicación Social
Mención Publicidad y RR.PP.
Trabajo de Grado

El Restaurante Caraqueño: Claves de éxito

**Una propuesta de las áreas donde se encuentran los
factores que influyen en el éxito de un restaurante**

Tesista: Radhanaris García
Tutor: Lic. Eugenia Canorea

Caracas, Septiembre de 2001

INTRODUCCIÓN

*“Para llegar ser grandes, hay que
aprender de los grandes”
Anónimo*

Venezuela es un país en desarrollo dónde se están gestando cambios significativos en el sector terciario de la economía: el sector de los servicios. Con los programas de apertura y expansión de origen gubernamental se ha motivado la inversión en dos de los componentes de mayor potencial de explotación del sector de servicios: turismo y restauración.

El turismo en este país es agraciado geográficamente y altamente carismático. Al igual que el turismo, la restauración tiene un gran potencial no sólo por la fuerte penetración del concepto de franquicia sino por la diversidad cultural que ha marcado la culinaria de las cocinas comerciales en los últimos años.

El desarrollo del mercado de la restauración en Venezuela ha tenido en los últimos años características muy interesantes. Por una parte está la incorporación de nuevos sabores en las cocinas de los restaurantes y por otra, los cambios de las estrategias de mercadeo de servicios y de mercadeo tradicional, que se han tenido que aplicar para

combatir las inconsistencias de los sucesos económicos y políticos en los que se ve envuelto el país.

El interés particular de esta investigación se centra en la restauración tradicional. El objetivo general es proponer una clasificación de las áreas donde se encuentran los factores que influyen en el éxito de los restaurantes de Caracas. Además documentar la incidencia de la preparación de los actores involucrados en el negocio de la restauración. Con el fin de facilitar el desarrollo futuro de un proyecto en el mercado de la restauración por parte de los nuevos emprendedores e inversionistas de la ciudad.

Usualmente se identifica a un restaurante exitoso por que es reconocido por algo particular, ha perdurado en el tiempo y porque se toma como punto de comparación y referencia por la competencia. Estos tres factores son simplemente la máscara que se muestra al mercado, dada por la apreciación de la calidad de su comida, la calidad del servicio, la relación precio – valor y los atractivos particulares que posee el restaurante (Popic, 2001).

Para definir las áreas de estudio en la que se encuentran los factores influyentes en el éxito de un restaurante se utilizaron las propuestas de Miro Popic, Michel Rochat, Domenec Biosca y Marcos Cobra. El primero de estos autores es venezolano y editor de la Guía Gastronómica de Caracas, una de las más antiguas y regulares que existe en la ciudad. Rochat es un restaurador francés que ha documentado el marketing y gestión de la restauración, Biosca es un licenciado español en Ciencias Empresariales, que se ha destacado en la documentación de estrategias para atraer clientes y dirigir con éxito los

negocios del sector turístico y de la restauración; y Marcos Cobra es un consultor de empresas y escritor de 26 libros sobre marketing y ventas.

Se proponen ocho áreas o categorías donde se encuentran los determinantes del éxito de un restaurante. Estas áreas se definen a continuación: 1. La localización del Restaurante, 2. La estructura del local, 3. La oferta gastronómica, 4. Los precios, 5. La formación del personal, 6. Las estrategias de marketing y comunicación, 7. La atención al cliente y 8. La calidad de la propuesta gastronómica. El buen entendimiento de estas áreas puede representar finalmente la incorporación de nuevas inversiones por emprendedores en el mercado y la aplicación de estrategias de mercadeo para una mejor proyección del negocio.

En complemento del estudio, se aplicaron dos instrumentos para medir la importancia que le asignan los gerentes de los restaurantes de “Alta Cocina” de Caracas a las áreas y para medir algunos de los factores que influyen en el éxito de esos restaurantes. Solo se toman las siete primeras áreas expuestas para la evaluación, es decir, la calidad de la propuesta gastronómica no se abordará por lo complejo de la medición de los parámetros que determina la calidad de la culinaria, y porque ésta sólo puede ser llevada a cabo por expertos. Además, la investigación no contempla el establecimiento de una crítica gastronómica. Se asume que la calidad de los restaurantes ha sido clasificada por el Consejo Editorial de la Guía Gastronómica de Caracas de Miro Popic Editor (2001).

Se estudiarán los seis restaurantes con mayor antigüedad que han sido calificados con tres o más estrellas en la Guía Gastronómica de

Caracas de Miro Popic Editor. Es así, como el concepto de “Alta Cocina” que identifica a estos restaurantes garantiza que sus propuestas gastronómicas son de la más alta calidad.

Según los expertos, Caracas es un mercado estratégico debido a que se ha caracterizado por ser una de las ciudades del país con mayor movimiento de capitales en el sector de la restauración en las últimas décadas. Entre los múltiples factores que evidencian esta cualidad se encuentran: la ubicación geográfica, ya que la ciudad es una encrucijada de vías de comunicación y de entradas al país; la población de alto poder adquisitivo, representado por la mayor concentración de las Clases socioeconómicas A, B, y C+; la apertura cultural de los caraqueños frente a la penetración de la variedad gastronómica de otras partes del mundo.

Con respecto a la restauración y a la gastronomía en general, hay una carencia manifiesta de estudios realizados en nuestro país, debido a los procedimientos empíricos que han acompañado el establecer un restaurante.

Entonces, se convierte en menester de la investigación, el documentar de alguna manera las características del sector de la restauración tradicional de Caracas, registrar el estado actual del mercado gastronómico caraqueño y exponer la percepción que se tiene del consumidor gastronómico de Caracas. De este modo se pretende, sentar bases para próximos estudios en el sector.

La información referida a los aspectos de la cultura gastronómica y a la restauración en Caracas, está basada en los testimonios y aportes

de fuentes vivas. Por lo cual, se entrevistó a reconocidas personalidades del sector de la restauración en la ciudad en diciembre de 2000.

Si bien el siguiente estudio no garantiza el éxito en sí mismo, por lo menos brinda una aproximación optimista ante el deseo de ejecutar proyectos en el mercado de la restauración.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: primero se presenta el Marco Referencial dividido en tres capítulos: Caracas Ciudad Gastronómica, El Mercado de la Restauración y el Mercadeo Exitoso.

Luego se presenta el Marco Metodológico que está compuesto por los objetivos, el diseño y tipo de investigación, la propuesta, el listado de restaurantes empleados como muestra, la validación de los instrumentos, y el abordaje de la investigación. En la tercera parte se encuentran el análisis e interpretación de los resultados. Y por último las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

El interés hacia este tema surge de la interacción con expertos del sector y de la experiencia propia en la aventura de emprender un negocio de restaurante en la ciudad. A través de esto se pudo evidenciar cómo desde el planteamiento del proyecto son aparentemente obviados los estudios previos y da la impresión que además se le presta poca importancia a la formación del inversionista. Quizás, esto es debido a que se tiene la seguridad que en un período no mayor de tres años se deberá vender el negocio porque pasa de moda, o porque deja de ser rentable. De ahí deriva la importancia del conocimiento de las áreas donde se encuentran los factores que influyen en el éxito de un restaurante.

ACLARATORIA INICIAL

Al hacer referencia a la restauración se está señalando a la actividad que comprende la gerencia de un restaurante. A pesar de que este término puede estar asociado a la reparación de objetos, en el mundo gastronómico la palabra restauración es entendida como la labor de administrar y estar frente a un negocio en el sector de los restaurantes (Héctor Soucy, entrevista realizada el 15 de diciembre de 2000).

Se ha creado un glosario con los términos que se consideran de dominio particular de los que se desenvuelven en el sector de la restauración. Por lo que es importante remitirse a dicho glosario para diseminar dudas y emplear las acepciones correctas de las palabras en el contexto al que se hace referencia.

MARCO REFERENCIAL

CAPITULO I:

CARACAS CIUDAD GASTRONÓMICA

*“La cocina se expresa por medio de las cacerolas,
la gastronomía, por los libros”.
Jean Desmur*

El siguiente capítulo está basado en las entrevistas realizadas a especialistas en gastronomía, (Ver Anexo A). Se recomienda remitirse al Anexo C para obtener una visión más completa de los puntos de vistas de los expertos, este anexo contiene una matriz de análisis y comparación que ha sido creada para el mayor aprovechamiento de la información suministrada en diciembre de 2000.

La segunda fuente de información en la que se basa son escritos del Dr. José Rafael Lovera, quién se ha destacado en la recopilación y documentación de la historia de Venezuela con respecto a la gastronomía y a la alimentación.

1.1. UN POCO DE HISTORIA

“La sociedad venezolana entra al siglo XX provista de un régimen alimentario que se fue fraguando en los primeros 200 años del período colonial hasta adquirir una configuración propia a fines del siglo XVIII y una vigencia que se prolongaría por toda la siguiente centuria. El amplio repertorio de platos de que ya se componía en 1900 esa dieta era de creación anónima y sus recetas se venían transmitiendo oralmente o por la vía del ejemplo, constituyendo supervivencia de un modo de vida antiguo, mediante las cuales satisfacía la sociedad sus necesidades, complaciendo su gusto. Se trataba de un acervo reproducido espontáneamente, sin escuelas ni libros” (Lovera, 2000 Sobre Nuestra Culinaria I. Consultado 16 de octubre de 2000 en la World Wide Web: <http://noticias.eluniversal.com/cocina/index.html>)

Hasta hace menos de una década se contaba con muy pocas fuentes escritas sobre los hábitos alimenticios del venezolano y sobre todo de su cultura gastronómica. Es así como el Dr. José Rafael Lovera lo señala en el libro *Historia de la Alimentación en Venezuela*, dónde hace un recopilatorio de las fuentes de abastecimientos y la evolución de las formas de comer desde la época del Descubrimiento hasta el siglo XX (Lovera, 1998:23).

“Este régimen alimentario criollo venezolano de antigua data ingresó a nuestra centuria como una de las características básicas de la sociedad agraria que éramos. Un buen muestrario de sus preparaciones fue recogido en los años cincuenta por Ramón David León en su *Geografía Gastronómica Venezolana*, (Caracas, Tipografía Garrido, 1954). Como alimentos fundamentales tenía esa dieta: el maíz, la yuca; la carne vacuna, porcina y caprina; el café; el papelón, los plátanos; los frijoles y el arroz; el onoto como colorante; y como sazónadores, la

cebolla, el ajo, el tomate, el pimentón y el ají dulce. Las operaciones culinarias principales eran la fritura y el hervido, y los agentes encargados de realizarlas eran las mujeres. Ajeno a máquinas y utensilios complicados, su decurso tenía un ritmo que a la apreciación de hoy podría calificarse de laborioso y lento” (Lovera, 2000).

Según Lovera (1998), los cambios que se produjeron a escala mundial a mediados del siglo XX también repercutieron en la dieta del venezolano, ya que se industrializó la cocina, las inmigraciones de europeos nutrieron de sabores las cocinas locales, el éxodo campesino facilitó el aumento de las ventas de comestibles y sobre todo la entrada de la mujer en el sector laboral que se vio apoyado por la penetración del “Sistema de vida americano”. Toda esta influencia en cierto modo, llegó a desplazar la cocina tradicional criolla por una cocina estandarizada y “americanizada”.

Según Lovera hasta los momentos se habían producido en Venezuela a más o menos 30 recetarios de cocina típica. “Así, encontramos la aparición del primer recetario verdaderamente técnico de cocina venezolana, “Mi cocina a la manera de Caracas”, de Armando Scannone, cuya primera edición salió en 1982, teniendo al poco tiempo un éxito desconocido antes para este tipo de obra, que llevó a repetidas reimpresiones... Sin lugar a dudas sorprendente en nuestro mercado editorial, puede ser tomada como señal inequívoca de una voluntad colectiva de aprecio por una manera de alimentarse y del deseo de perpetuarla” (Lovera, 2000. Nuestra culinaria II, Consultado el 16 de octubre de 2000 en la World Wide Web: <http://noticias.eluniversal.com/cocina/index.html>).

Por otra parte se puede generalizar, señalando que el desarrollo de las obras antes mencionadas ha favorecido la institucionalización de la educación culinaria en nuestro país y sobre todo con bases en las tradiciones de la cocina venezolana.

1.2. LA CULTURA GASTRONÓMICA DE CARACAS

A continuación se define la Cultura gastronómica a partir de las opiniones de especialistas, ya que no se encuentra documentado este importante aspecto en la cultura del venezolano.

Para entender el concepto de Cultura gastronómica se creó una definición propia para los fines de este trabajo. De este modo, es entendida por la producción intelectual o material, que incluye los conocimientos y todos los hábitos y actitudes adquiridos por los hombres en su contacto con la búsqueda del placer del paladar a través del consumo de alimentos y que es transmitido de generación en generación.

La cultura gastronómica y el régimen alimentario tienden a confundirse, en cuanto a que este último se refiere a “un complejo de alimentos y de conocimientos, valores comportamientos y técnicas relativos a ellos, producidos por una sociedad en un medio físico determinado, u obtenidos por intercambio, que durante cierto período aseguran su existencia cotidiana, satisfaciendo sus gustos y permitiendo su persistencia en un conjunto de condiciones socio económicas específico” (Lovera, 1998: 22).

La apreciación de la cultura gastronómica de una nación se refleja en la cocina tradicional cotidiana, por lo que el régimen alimentario no es excluyente sino complementario del concepto de cultura.

En los inicios de esta investigación se planteó el estudio de “La evolución gastronómica de Caracas”, basado en la existencia de una cultura gastronómica muy amplia. Se infería su amplitud por la rápida aceptación de las cocinas culturalmente diferentes en el sector de la restauración de Caracas. Pero, de los hallazgos de esa investigación se infiere una frase clave: “no hay cultura sólo apertura a lo nuevo”.

Es así cómo ante la pregunta ¿Cree usted que existe una cultura gastronómica en Caracas?, los especialistas entrevistados en la primera fase de la investigación divergieron en sus apreciaciones.

Por una parte encontramos a los de tendencia negativa como Miro Popic, editor de la Guía Gastronómica de Caracas (Entrevista personal realizada el 14 de diciembre de 2000) que señala que sí existe pero “no como cultura gastronómica desarrollada, pero hay interés. El interés por comer fuera, por probar cosas nuevas.”

Armando Scannone, experto en gastronomía y escritor, (Entrevista personal realizada el 8 de diciembre de 2000) manifestó el desinterés del venezolano por su propia comida por un largo período de años, en consecuencia éste desinterés era causal de la poca cultura existente.

Se podría sumar a esto la apreciación de Carlos Avenante, chef ejecutivo de Café Olé (Entrevista personal realizada el 14 de diciembre de 2000) que refiere la falta de educación desde la casa por la buena mesa como factor determinante de la carencia de una cultura gastronómica sólida, y a su vez por la presencia de un plasticismo de la comida por la penetración del “convenience food”.

Algunos de los chef de la nueva generación de cocina venezolana consideran que “no hay una cultura gastronómica, en Venezuela no hay ni del caraqueño ni del aragüeño, ni del larense ni del maracucho” cómo lo expresó Víctor Moreno ,instructor del Centro de Estudios Gastronómicos de Venezuela (Entrevista personal realizada el 1 de diciembre de 2000), ya que se irrespetan enormemente los valores gastronómicos, las recetas y la importancia del buen comer.

El proceso de definición de la existencia o no de una cultura gastronómica es más complicado. Muchos especialistas consideran que hubo una gran cultura y que en la actualidad está latente pero no desarrollada, debido a los cambios de las rutinas diarias de las amas de casa caraqueñas.

Al respecto Sumito Estévez, chef de la Cuadra Gastronómica, (Entrevista personal realizada el 9 de diciembre de 2000) señala que “como tradición se está perdiendo en cuanto se refiere a los platos tradicionales caraqueños” ya que muy pocos hogares realizan los platos típicos como Ollete de gallo, pastel de polvorosas o unas verdaderas hallacas caraqueñas.

Para que una tradición no se pierda es necesario que se transmita pero según la opinión de los especialistas son muy pocos los que han dedicado a la ardua tarea de perpetuar el acervo gastronómico de la ciudad.

Otros señalan que todo se debe a un problema de discernimiento entre lo bueno y lo malo, como lo expresó Rafael Salas dueño del Restaurante Dama Antañona (Entrevista personal realizada el 13 de diciembre de 2000). Entonces empieza a aparecer una característica del caraqueño: es poco exigente consigo mismo, es decir, come lo que la propaganda le ofrece según refiere Scannone (2000).

Un poco menos drástica es la posición asumida por Paul Lanois, chef del Restaurante Tantra de Caracas (Entrevista personal realizada el 12 de diciembre de 2000) quién asegura que sí existe pero muy reducida y que pocos las poseen, además de que esta carencia cultural ha permitido la proliferación de “Restaurantes Basura”. En pocas palabras, el caraqueño ha sido el instrumento de su propia destrucción cultural.

Una destrucción no intencional de su propio bagaje cultural se ha producido según los expertos debido a la condición geográfica. “Venezuela se encuentra abierta al escenario caribeño por lo que no ha quedado indiferente a los contactos que históricamente ha tenido con las poblaciones de las islas que forman esa especie de mediterráneo americano” (Lovera, 2000. La conexión Hindú de la Cocina criolla, consultado el 16 de octubre de 2000 en la World Wide Web: <http://noticias.eluniversal.com/cocina/index.html>).

De allí que una gran cantidad de platos que forman parte de nuestras tradiciones culinarias hayan sufrido la influencia de la los intercambios culturales con los antillanos e inmigrantes de otras latitudes (Lovera, 2000).

No se trata entonces de la búsqueda de culpables sino de la aceptación de los cambios externos al mundo gastronómico que han influido en la pérdida de una auténtica cultura gastronómica.

El panorama hasta ahora reflejado conduce a una contradictoria verdad. Sin capacidad de discernimiento de lo bueno y lo malo, cómo es posible entonces, que sin cultura el caraqueño se encuentre culturalmente abierto para aceptar la penetración, con tanta fuerza, de sabores tan exóticos como los de la cocina oriental. Es a partir de esta premisa desde la cual el segundo grupo de expertos se pronuncia afirmativamente en cuanto a la existencia de una cultura gastronómica de Caracas.

Por ejemplo, Amadeo Mazzucato, chef y dueño del Restaurante Marco Polo y escritor, (Entrevista personal realizada el 6 de diciembre de 2000) afirma que “sí existe, y sí ha influido en que las nuevas creaciones han sido muy bien aceptadas”.

Vinia Winckelmann, empresaria y dueña del Restaurante Pashá, (Entrevista personal realizada el 12 de diciembre de 2000) asegura que el caraqueño sobretudo por su condición de viajero permite que sea fácil la introducción de nuevos sabores y de todo aquello que sea novedoso.

Aunado a esto se encuentra “el hecho de que la familia se divierte en restaurantes, las celebraciones se hacen a nivel de un restaurante y por porque hay una buena oferta gastronómica” según Dr. Luis Troconis, vocal de la Academia de Gastronomía de Venezuela, (Entrevista personal realizada el 17 de diciembre de 2000).

Esta apreciación es apoyada por la Lic. Vinia Winckelmann (2000) quien asegura que “si existe, ya que no hay en Caracas otra actividad recreativa aparte de salir a comer; Eso hace que se nutran de las diferentes opciones novedosas que prueban”.

En conclusión la cultura gastronómica del caraqueño está presente, no con la misma fuerza que se da en los países europeos, pero sí con la característica primordial de la apertura a la penetración de los nuevos sabores, bien sea dado por el esnobismo que acompaña a los habitantes de la ciudad de Caracas o por la curiosidad que es promovida por la publicidad de los establecimientos que nutren el abanico gastronómico.

1.2.1. Su estado actual

Según Lovera (en “Por una mesa venezolanista”, consultado el 16 de octubre de 2000 en la World Wide Web: <http://noticias.eluniversal.com/cocina/index.html>), la culinaria típica ha permanecido en la identidad cultural gracias a una unidad gastronómica de base, que es conocida desde la infancia y que se evoca con fuerte nostalgia cuando nos encontramos fuera de nuestras

fronteras. Por lo que a pesar de la erosión del régimen alimentario se sigue compartiendo el gusto por lo criollo aunque ya globalizado.

Se puede considerar que por mayor fuerza que haya y estén penetrando las cocinas culturalmente diferentes en el país es casi imposible que se pierda por completo un acervo culinario heredado por los antepasados.

Presentar un estado actual de la cultura gastronómica de Caracas conduce a referirse a los cambios que se han producido en la penetración de los restaurantes de cocinas diferentes a la criolla en el país.

Es así como, “desde los 50 a los 70 la mayor importancia la tuvo los restaurantes franceses. Luego fueron reemplazados por los italianos. Y la última evolución es la cocina ecléctica en la década de los noventas. En Caracas hay alrededor de 600 restaurantes más o menos de buena categoría” (Popic, 2000).

Los cambios no han sido fáciles. Los inversionistas han sabido cómo reorientar las ofertas gastronómicas para captar la atención de los caraqueños que, a pesar de innovadores, siempre regresan a consumir en los cuatro mismos restaurantes (Popic, 2000).

La moda es el determinante más importante de la cultura gastronómica del caraqueño se puede ver por ejemplo como señala Armando Scannone (2000) con la penetración de la comida japonesa , especialmente el sushi, que es absolutamente una moda y que es ofrecida a unos precios pocos razonables. Actualmente el sector más

influido por esta moda son los jóvenes, tanto es así su masificación que se han creado franquicias para el expendio de este tipo de alimentos.

Lo que más caracteriza a la cultura gastronómica de hoy en día es la aplicación en las artes culinarias del concepto de la “nueva cocina francesa” o mejor conocida como la “nouvelle cuisine”. Según el Dr. Luis Troconis (2000) la nueva forma de presentar los platos en porciones reducidas y con ornamentos pocos tradicionales, además de la presencia del salado - dulce y el jengibre en todas las cocinas comerciales, se ha de convertir en la cocina característica, la cocina de fusión.

1.3 EL CARAQUEÑO COMO CONSUMIDOR GASTRONÓMICO

Es difícil establecer una radiografía del caraqueño, debido a que es un consumidor con muy pocas actitudes características completamente definidas como para encastrarlo dentro de una categoría. La investigación preliminar de este trabajo abarcó el estudio del consumidor gastronómico, por lo que las referencias descritas a continuación también son basadas en las percepciones de los especialistas.

Para objeto del presente estudio el Consumidor gastronómico se puede definir como aquel consumidor de alimentos procesados en establecimientos comerciales de venta de comida y no aquellos que compran insumos para preparar y procesar su alimentación. Es decir, el consumidor gastronómico es sinónimo del consumidor de restaurantes.

Para aproximarse a la comprensión de la diversidad de los consumidores de Caracas, un punto inicial es la clasificación por grupos afines que asisten a los restaurantes, como por ejemplo los jóvenes hasta 30 años de edad, las mujeres y hombres de negocios mayores de 30 años de edad, el grupo de la tercera edad y los grupos familiares que terminan incluyendo por lo menos a un miembro de los anteriores.

Los jóvenes suelen tener bajo poder adquisitivo pero buscan crecer y seguir el ejemplo de sus padres (Estévez, 2000). La restauración en la ciudad les ofrece alternativas estandarizadas en precio y calidad, con el valor agregado de la diversión: concursos, “kareoque” y horas de consumo libre. Acuden por la moda, y se movilizan por los lugares que la representan.

Los hombres y mujeres de negocios, en los que también se pueden incluir los que están de paso por la ciudad en eventos, convenciones u otros negocios; se caracterizan por ser gente de alto poder adquisitivo que busca la calidad según las circunstancias, busca ser reconocido y sobre todo muy tomados en cuenta por parte de la alta gerencia del restaurante (Estévez, 2000).

Los que conforman el grupo de la tercera edad son la mayoría de las veces el grupo más organizado, y cuentan con presupuestos previos a las salidas a comer. Salen con poca frecuencia pero cuando lo hacen buscan comer ligero en porciones reducidas. Existe un pequeño problema frente a este grupo, y es que se tiende a denigrar a los mayores de 60 años por considerarlos como consumidores altamente difíciles y quisquillosos.

Las familias pueden estar compuestas por dos miembros de la prole, y un anciano. Se incluyen en estos los que vienen por turismo del extranjero. Dedicar parte de su presupuesto a realizar las celebraciones de las fechas importantes en restaurantes. Acuden los fines de semanas con mayor regularidad a un mismo sitio (Gallego, 1987).

1.3.1 Las motivaciones y gustos del consumidor caraqueño.

Dentro de cada uno de los grupos expuestos se pueden encontrar consumidores con motivaciones similares pero que se perfilan por los gustos de comidas más o menos elaboradas, es decir, se pueden encontrar un conocedor o gourmet en el grupo de los empresarios así como en el de la tercera edad. Es por esto que se deben considerar las tres razones básicas por las que se sale a comer: necesidad, obligación y placer (Popic, 2000).

“Por ejemplo un militar y un estudiante comen por necesidad, los ejecutivos en horarios de trabajo comen por obligación porque están haciendo un negocio, por un compromiso, están relacionándose. Y por placer los gastrónomos. Con quién se va a comer depende, si le gustan las personas, por los objetivos de una reunión, el día de la celebración x, el horario si es una cena o un almuerzo, eso depende.” (Popic, 2000)

En general, asegura Moreno (2000) “el caraqueño sale a comer lo primero que está buscando es lo que está de moda, sea bueno o malo la gente va ir para allá. La clase media, consumista son los que están, antes de alimentarse buscan la moda. Lo que mas comen es pastas,

risotos, pizzas, la gente no come pescados ni carnes. Hay una influencia italiana bien intensa...Al caraqueño lo que le gusta es comer burreado”.

Por otra parte Scannone (2000) señala que el venezolano en términos generales va a comer lo que la propaganda le ofrece, por lo que el consumidor gastronómico de Caracas se puede interpretar como seguidor de tendencias, aunque no se descarta la presencia de un criterio sólido de selección así no sea esa elección la que denote excelencia en comida y servicio.

Héctor Soucy, en entrevista realizada el 15 de diciembre de 2000 pronuncia que el caraqueño si está abierto a todo a la cocina de mercado y a la cocina de autor. Los restaurantes españoles e italianos son los más frecuentados. Y que la naturaleza del caraqueño es carnívoro, come poco pescado. También considera que lo que le atrae más de los establecimientos es la novedad, por que el caraqueño es esnobista.

Lo que si está claro es que “el caraqueño no va a buscar su propia comida afuera, busca diversión. Primero que todo busca la diversión, luego un lugar porque quiere un sitio bonito, agradable donde se sienta bien, en familia” (Troconis, 2000). Este aspecto uno de los más importantes a tener en cuenta cuando se toma la decisión de emprender un negocio en el sector de la restauración.

Quizás el lugar para divertirse sea muy apreciado, pero el caraqueño es copioso, le gusta bastante comida, le gusta profundamente lo que recuerda la comida de lujo de casa: carnes, pastas y la comida española. Por lo que los establecimientos que ofrecen porciones

reducidas, así sean de la más refinada cocina son descartados a la hora de elegir cuando hay hambre (Scannone, 2000).

Al respecto Troconis (2000) señala que a nivel familiar la comida rápida es lo más buscado y a nivel gastronómico la gente busca Italiano, francesa y chino. Y que todo esto se debe a que el caraqueño es glotón y bebedor.

Scannone (2000) concuerda con la premisa de que el caraqueño es de apetito voraz y que gracias a esto se debe el éxito que tienen los restaurantes de carnes de la ciudad, es decir, ofrecen trozos generosos, grandes, de carne. Scannone confirma como prueba de esto “el hecho de que haya surgido en Venezuela, que eso es un plato absolutamente venezolano, el Churrasco de Mero, un buen Churrasco, es evidente porque el venezolano tiene mucho apetito”.

1.3.2 Actitud del caraqueño cuando sale a comer

En las entrevistas a especialistas realizadas se pudo percatar cómo a pesar de la carencia de cultura el consumidor caraqueño asume una postura de conocedor, bien sea por que quiere ser visto y ver a quien conoce en los restaurantes a los que asiste, o por que forma parte de la sociedad caraqueña darse ínfulas de atributos que carece (Luis Troconis, entrevista telefónica 6 de enero de 2001).

A continuación se citan las diferentes percepciones de los especialistas:

“La actitud del caraqueño es prepotente, es lo normal, salen a comer y se la dan de conocedores” (Lanois, 2000).

“La actitud del caraqueño es característica de la expectativa, pero a veces no es salir a comer sino salir a tomar un trago, y además tiene que comer. La gente se toma cuatro güisquis antes de comer. La gente sale aquí por las festividades: día del padre, día de la madre. Los restaurantes están llenos de lunes a lunes, pero un verdadero gourmet le apasiona la gastronomía sabe comer, estudia, se prepara, le interesa saber qué es lo que está comiendo, saber de donde viene, el porqué de cada cosa... La actitud de los comensales es una actitud sumisa porque hay tan poca gente que sabe que la crítica se convierte en muy benevolente” (Moreno, 2000).

“Entrando a quien ve y a quien no va a ver, está en un acto social” (Estévez, 2000).

“Va alegre al restaurante, es exigente en la atención más no en la calidad. Que el mesonero sea simpático, amable es lo que espera” (Troconis, 2000).

“Viene seguro, se viste para gustarse a si mismo y para despertar miradas. Entran como crecidos. Ellos saben que se van a encontrar a alguien que los conoce” (Winckelmann, 2000)

“Bien familiarizado. Aquí se encuentra como en un oasis donde todo lo que lo rodea, se siente seguro” (Salas, 2000).

“Quiere ser reconocido por los otros y de esa manera se comporta, siempre llama la atención” (Helena Ibarra, entrevista personal realizada el 18 de diciembre de 2000).

CAPITULO II:

EL MERCADO DE LA RESTAURACIÓN

“Sala y cocina son un matrimonio, si uno de los
dos falla es seguro un divorcio”

Amadeo Mazzucato

2.1 EL RESTAURANTE

Un restaurante según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia es un “establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local¹”. Siguiendo esta definición tanto las franquicias, las areperas, ventas de cachapas, las ventas de comida en las ferias de los centros comerciales y los establecimientos donde se expende alimentos de una cocina más especializada, que ofrecen un lugar para sentarse y están bajo techo, son restaurantes.

¹ Local según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia significa “Sitio cercado o cerrado y cubierto”

Ante esta amplitud de acepciones que toma la palabra restaurante es importante delimitar en la investigación el uso de la misma, por cuanto sólo se hará referencia a aquellos establecimientos que se ubican en la restauración tradicional; es decir, donde se expenden alimentos desarrollados bajo el concepto de una cocina especializada o temática, que cuentan con un chef ejecutivo, una brigada amplia de cocineros, una brigada de mesoneros, ofrecen almuerzos y cenas, y se identifican con el concepto de “alta cocina”.

Alta Cocina es aquella que comprende procesos de ejecución complejos debido a la excelencia y nobleza de los alimentos que se manipulan para representar un plato, o una receta. Es lo que diferencia a la cocina cotidiana, vulgar y de fácil reproducción (Víctor Moreno en entrevista telefónica del 16 de diciembre de 2000).

2.1.1 Estructura de un restaurante

La siguiente descripción de las partes que componen un restaurante está basada en los aportes del Víctor Moreno, Chef Ejecutivo del Centro de Estudios Gastronómicos de Venezuela.

Un restaurante está compuesto por tres sectores de operaciones bien definidos: la cocina, la sala de servicio y la oficina administrativa. Otros espacios pueden estar incluidos en un restaurante pero básicamente para poder calificarse como restaurante deben poseer las tres áreas de operaciones antes mencionadas.

A groso modo, una cocina debe contemplar tres grandes regiones² de trabajo. La primera región está representada por la cocina en sí

² Región se refiere a sectores físicos relacionados directamente con la cocina.

misma, es decir, donde se encuentran los equipos necesarios para la preparación de los platos, que se suele dividir en “estaciones”³. La segunda región está compuesta por las zonas de alacena, depósito y bodegas. La tercera región agrupa los vestidores y áreas de servicio para el personal que labora en el restaurante.

La sala de servicio representa el lugar dónde están ubicados las mesas, los bares de los restaurantes y los tocadores para el público. Un mismo local puede estar compuesto por varias salas de servicio, esto se debe a que hay clientes que requieren un lugar más privado o de dimensiones diferentes a la sala principal para llevar a cabo un encuentro particular. Entre las salas más comunes de servicio se pueden encontrar: los salones privados, las salas de fiesta, los salones para banquetes y las pistas de baile. Cada una de las salas requiere de estrategias de control diferentes y de personal especializado para la atención de los clientes que las usan.

Cabe destacar que las “salas de espera” forman un agregado a las salas de servicio, y en éstas también se ofrecen productos contenidos en la carta de bebidas y de entremeses. La sala de espera, casi siempre es un lugar funcional que se implanta en el establecimiento luego de que la demanda lo requiera.

Las oficinas administrativas casi siempre están localizadas en las periferias de la cocina o de la sala de servicio. En esta zona se llevan a cabo los contactos con los proveedores, se realizan las gestiones de índole administrativo-mercadotécnicos, y se realizan las reuniones para toma de decisiones con respecto a las operaciones más básicas y más

³ Estaciones son los sub- sectores en que se divide el área de la cocina, para la preparación de los platos. Tienden a existir tres grandes sectores: platos calientes, platos fríos, y postres.

determinantes de la dinámica del restaurante. Los Chef Ejecutivos casi siempre cuentan con un cubículo para el desarrollo y estudio de sus propuestas culinarias, anexo a las oficinas administrativas.

2.1.2 Del personal que labora en un restaurante.

Dependiendo de la capacidad operacional de un restaurante aumenta o disminuye la cantidad de personal que laborará en el mismo. Se ha tomado la distribución de personal expuesta por Rochat (2001) para realizar el bosquejo necesario del organigrama de un establecimiento de capacidad media.

Se suele denominar a los grupos de trabajo dentro de un restaurante bajo el concepto de “brigada”⁴. Por lo tanto se pueden encontrar la brigada de cocina, la brigada de servicios, brigada gerencial, brigada de seguridad, brigada de animación y brigada de calidad, entre otras.

Para los efectos de esta investigación compete reseñar las tres brigadas que son comunes a todos los restaurantes. Por lo tanto se describirán la brigada de cocina, la brigada de servicios y la brigada gerencial. Estos grupos de trabajo se corresponden con los restaurantes estudiados en esta investigación.

Las denominaciones que se presentan posteriores a los organigramas se basaron en los aportes del Chef Gianni Riocci, quién se desempeñó como dueño y gerente del Restaurante Aventino, con más de 30 años en el mercado de la restauración de Caracas. Es importante

⁴ La acepción correcta a este término es “Conjunto de personas reunidas para dedicarlas a ciertos trabajos”

señalar que dependiendo de la dinámica de cada restaurante las ocupaciones de cada cargo se perfilan según la filosofía de trabajo de la empresa.

GRAFICO N° 1
ORGANIGRAMA DE UN SECTOR DE LA RESTAURACIÓN
(Establecimiento de capacidad media)
BRIGADA DE COCINA

- Chef: esta palabra proviene del francés y significa “Jefe de Cocina”. En Venezuela y en otros países de Latinoamérica, se puede identificar al “Jefe de Cocina” de un restaurante bajo el rango de “Chef Ejecutivo” o “Chef Principal”. Supervisa todas las operaciones del sector de cocina y muchas veces también el sector de sala. Las creaciones culinarias están a su cargo y junto con los dueños de los restaurantes define el menú. Este cargo implica el dominio de destrezas administrativas y gerenciales.
- Chef “Entremètier”: proveniente del francés. Este título lo llevan los segundos al mando en la cocina de un restaurante. También son llamados “Sous Chef” o “Sub- Jefe”. Están encargados de preparar las legumbres, los consomés, algunos entremeses y pastas.
- Chef de salsas: es aquel cocinero encargado de la coordinación y elaboración de las salsas que correspondan a cada plato.
- Chef de asados: también es conocido como “Chef de platos calientes”. Es el que se encarga de las preparaciones sobre las hornillas de la cocina.
- Chef de nevera: también es conocido como “Chef de Platos Fríos”. Es el que se encarga de las preparaciones de los platos que no se cocinan en el fuego ni en el horno.

- Chef pastelero: es el encargado de realizar los postres que se ofrecen en el restaurante. También es conocido como el “Maestro Pastelero”.

GRÁFICO No 2
ORGANIGRAMA DE UN SECTOR DE LA RESTAURACIÓN
(Establecimiento de capacidad media)
BRIGADA DE SERVICIOS

- Director de hotel: es mejor conocido como el “Jefe de Sala”. Se encarga de la coordinación del personal de mesoneros y de la recepción de los clientes en la puerta del restaurante para luego ubicarlos en sus respectivas mesas.
- Maître de l’hotel: se desempeña como un “Jefe de Sala” o como el segundo al mando en la brigada de servicios del restaurante. Éste con frecuencia introduce las sugerencias del Chef a los comensales y es amplio conocedor de la composición de los platos. Esta figura ha sustituido al Director de hotel, ya que la denominación de Director de hotel es derivado del sector de la hostelería.
- Jefes de Plantas: son los que coordinan a los mesoneros en las secciones que se encuentre dividido el restaurante, bien sea por separaciones de la estructura del local o por la división de ambientes que se propongan en la decoración del establecimiento.
- Barman: esta denominación proviene del inglés. Es el responsable del bar, es decir, el encargado de la preparación de cócteles, tragos, y bebidas de consumo en la misma barra – bar o en laguna de las salas de servicio del restaurante.
- Chef de Vinos o “Sommelier”: este en Europa asume el servicio de los licores y vinos. Aunque no se incluye en el organigrama anterior es

importante conocer el cargo, ya que en los restaurantes de la más “Haute coucine”⁵ se emplea esta figura.

- Mesoneros o ayudantes: se encargan de llevar el servicio a las mesas.

⁵ Haute Coucine es el término en francés del que se deriva el concepto de “alta cocina”.

GRÁFICO No 3
ORGANIGRAMA DE UN SECTOR DE LA RESTAURACIÓN
(Establecimiento de capacidad media)
BRIGADA GERENCIAL

Los cargos representados en el organigrama son representados muchas veces por una misma persona. Es decir, no son inamovibles y se pueden determinar a partir de los conceptos asignados por la administración de empresas en general.

Estos cargos son de orden nominal, ya que muchas veces en las operaciones de un restaurante las áreas administrativas y mercadotécnicas se comparten según sean las necesidades del negocio. De esta manera, se pueden definir los cargos gerenciales como sigue:

- Gerente General: es el que dirige los negocios y las gestiones principales del restaurante. Puede estar representado por un administrador, un contador o el dueño del restaurante.
- Jefe de Administración: es el segundo al mando en el restaurante. Es la mano derecha del Gerente. Muchas veces se desempeña como los Administradores del establecimiento.
- Secretaria (o): es la encargada de la correspondencia, recepción de llamadas, y atención de los asuntos que conciernen a la gerencia.
- Cajeros: son los encargados del cálculo de las cuentas de consumo de los clientes y de controlar la emisión de facturas. Realizan el cierre de los movimientos del día.

2.2. DESDE LA IDEA HASTA LA APERTURA

Sin duda alguna, el ir a comer a un restaurante es todo un ritual. El comensal entra en una especie de “trance” con todos los elementos que forman parte del local, desde el mismo momento que toma la decisión de entrar. Luego, el juego de selección de las ofertas del menú, la manifestación de su elección y comenzar a disfrutar el plato, se convierten en la esencia del rito. Finalmente, la experiencia termina cuando cancela la cuenta, sale del local y le comunica a alguien, que encontró en el camino, lo vivido en ese lugar.

A simple vista un restaurante no parece tan complejo. Pero una vez que ese cliente sale del local y comunica a otros su experiencia, es donde se presentan las mayores complicaciones. Una respuesta afirmativa de ese cliente, facilitaría el éxito del restaurante, pero una respuesta negativa podría significar su ruina (Riocci, 2001). De tal modo que es crucial conocer muy bien el negocio de la restauración.

Para entender el negocio de la restauración es necesario conocer las etapas que comprenden el desarrollo de la idea: “voy a montar un restaurante”. A continuación se presentan textualmente las seis fases descritas por Rochat (2001: 40) en su obra “Marketing y gestión de la restauración”:

Fase Conceptual

Tiempo: 18 meses - 12 meses

1. Estudio de mercado.
2. Análisis de las necesidades.

3. Definición del producto:

- Nombre del restaurante,
- Concepto del restaurante y de la restauración.

4. Elección del público objetivo al que se quiere llegar.

5. contacto con los arquitectos y financieros/discusión.

6. Anteproyecto.

7. Estudio financiero.

8. El proyecto se somete a las autoridades.

9. Proyecto de ejecución.

10. Contratación del director.

11. Metodología para la búsqueda de un precio máximo (precios de venta de las prestaciones de la competencia).

12. Programa general de ventas (carta de platos, fichas técnicas, etc.).

13. Autorizaciones administrativas.

Fase de Organización I

Tiempo: 12 meses – 6 meses

14. Equipamiento del restaurante (cocina, vestuario, oficina, etc.):

- maquinarias
- mobiliario

15. Adquisición de la ropa blanca y uniformes, pequeño inventario (vasos, cubiertos, vajilla, material de oficina, etc.)

16. Organigrama / cálculo de la plantilla / pliego de condiciones.

17. Definición del modo de explotación / días horas de apertura, etc.

18. Presupuesto de explotación/ implantación de la contabilidad.

19. Dossieres de seguros y contratos de mantenimiento.

20. Impresión de los documentos administrativos.

21. Programa de contratación de los directivos (chef de cocina, jefes de servicio).

22. Objetivos de marketing y elección de una estrategia de comercialización.

Fase de Organización II

Tiempo: 6 meses – 3 meses

- 23. Preparación del reglamento interno.
- 24. Preparación del plan de empresas.
- 25. Solucionar las cuestiones relativas al lavado de la ropa blanca.
- 26. Plan de utilización de los espacios frigoríficos, reservas, etc.
- 27. Adquisición de los accesorios del restaurante.
- 28. Elección de una música de ambiente para el restaurante.
- 29. Control y corrección de las fichas técnicas con el chef de cocina.
- 30. Impresión de cartas, menús y cartas de bebida.
- 31. Rótulos / señalización interna.
- 32. Definición de una política medio-ambiental.

Fase de Lanzamiento

Tiempo: 3 meses – 1 mes

- 33. Negociaciones con los proveedores / elección y lista de proveedores de mercancía no perecederas y perecederas.
- 34. Definición de una animación de apertura.
- 35. Plan de comercialización para los tres meses siguientes a la apertura (publicidad externa, merchandising interno).
- 36. Reserva de personal extra para la inauguración.
- 37. Contratación del personal. Contratación prevista para 10 – 15 días antes de la inauguración según los puestos de trabajo.
- 38. Envío por correo de las investigaciones para la inauguración.

Fase previa a la apertura

Tiempo: 1 mes – 10 días

39. Control de los puntos no resueltos y toma de decisiones en consecuencia.
40. Petición y recepción de las mercancías no perecederas.
41. Ensayo general de todo el equipamiento con los jefes de servicio incluyendo la iluminación de emergencia, los aparatos de seguridad (fuego, alarmas, etc.), los rótulos luminosos, etc.
42. Primera limpieza general.
43. Adjudicación y aceptación nominativa de equipamiento específicos.
44. Fijación de los precios de venta definitivos (últimas correcciones eventuales para los platos del día cuyos precios no están impresos en las cartas.
45. Distribución de los uniformes.
46. Información a la policía de cara a la inauguración.

Fase de apertura

- | | |
|----------|---|
| Día 10 - | Curso para todos los mandos |
| Día 9 - | Curso para todos los mandos.
Formación específica para todos los empleados (utilización de los equipamientos, máquinas, informática, etc.) |
| Día 8 - | Curso de “seguridad” (fuego, vandalismo, robo, accidentes, etc.) |
| Día 7 - | Cursos de “previsión de ventas” generales y específicos para la empresa. |
| Día 6 - | Día libre. |
| Día 5 - | Limpieza y arreglo (poner orden) de todos los departamentos. Estudio del reglamento interno / Carta de |

la empresa. Repetición de las instrucciones sobre los equipamientos, maquinaria, informática, etc.

Día 4 - Instrucciones sobre la inauguración oficial.

- Para la cocina:
 - último montaje,
 - recepción de mercancías perecederas.

- Para el servicio:
 - formación en el restaurante, ejercicios de simulación, recepción, ejercicios técnicos, conocimiento de las cartas de platos, de los menús y las bebidas.

Día 3 - Instrucciones sobre la inauguración oficial.

- Para la cocina:
 - Preparación de los platos de la carta. Degustación. Críticas. Participación de los sectores: administrativo y de servicio.

Día 2 - Puesta a punto de todos los departamentos.

Día 1 - Puesta a punto de todos los departamentos. Decoración floral. Dossier de prensa. Repetición general. Media jornada de descanso.

Día X Inauguración oficial.

Día +1 - Limpieza general. Análisis de los puntos débiles eventuales en la jornada oficial. Correcciones inmediatas si fuera

necesario. Adoptar un ritmo normal de trabajo. Planificación de los platos del día. Planificación de las reuniones de trabajo por sector. Agradecimientos de la dirección (a los invitados, pero también a los que han preparado la inauguración).

Día + 10 - Control de la formación del personal. Primer chequeo de la empresa.

2.3 CLASIFICACIÓN DEL MERCADO DE LA RESTAURACIÓN

El mercado de la restauración de Caracas está compuesto por diferentes tipos de expendio de alimentos calificados como restaurantes. Encontramos entonces los restaurantes tradicionales o temáticos, los servicios a domicilio, las franquicias de comida rápida, los asadores o restaurantes típicos, marisquerías y/o tascas, cafés y lugares de venta de delicatesses con servicio en el sitio.

Los restaurantes tradicionales o temáticos son aquellos que están orientados a la recreación de un tipo de comida de origen determinado, además la decoración y atmósfera del lugar señala muy bien qué es lo que se puede encontrar ahí. En esta categoría entra la mayoría de los restaurantes de “Alta Cocina”. Debido a que estos son especializados y aumenta la calidad de lo que se ofrece (Gallego, 1987).

Los servicios a domicilio han crecido vertiginosamente en los últimos años. Dentro de esta modalidad se encuentran tanto los servicios que prestan determinados restaurantes temáticos en los apartados de la infraestructura principal, y los especialistas en “Delivery”⁶ como son conocidos algunos establecimientos (Gallego, 1987).

En la ciudad existen según la guía de Miro Popic 26 establecimientos especializados en el servicio a domicilio, y dentro de estos se encuentra una sub - modalidad llamada “Catering”, que se refiere a la venta de comida de “alta cocina” o casera para eventos especiales y de oficina. La chef venezolana más destacada de la ciudad en este tipo de servicio según Miro Popic (2000), es Helena Ibarra, gerente del Restaurante Cocido a Mano.

Por otra parte se encuentran las franquicias de comida rápida, que se han convertido en la más concurrida alternativa por parte del consumidor promedio de la ciudad. Estos establecimientos de autoservicio ofrecen variaciones de hamburguesas, perros calientes, sánduches, sushi, pizza, comida tex – mex, comida china y hasta crepes francesas. Su crecimiento avasallante se debe a la atractiva relación precio - calidad que ofrecen. Sus precios se encuentran bastante estandarizados y satisfacen en cierto modo las necesidades de recreación de más del 30% de los caraqueños de clase media y de los estratos inferiores (Víctor Moreno, entrevista telefónica el 16 de diciembre de 2000).

Un aporte interesante en este aspecto son las cifras que ofrece la Asociación Venezolana de Franquicias (AVF). Según la Guía de

⁶ Delivery: derivado del inglés y se refiere al despacho a domicilio.

Franquicias de la AVF para el año 2001 hay registradas 83 empresas de venta de alimentos bajo el estilo de comida rápida y de restaurantes. En este último estilo se están desarrollando 11 empresas. Las cifras anteriormente expuestas no incluyen a las grandes cadenas norteamericanas que han invadido las calles de Caracas, lo cual señala una amplia evolución de la modalidad en el mercado.

Los asadores o restaurantes típicos son aquellos donde acude la mayoría de los consumidores. Es decir, representan la opción adecuada a satisfacer el apetito voraz característico del venezolano (Armando Scannone, entrevista personal realizada el 8 de diciembre de 2000). Disponen de los más variados tipos de comida y son casi siempre considerados como criollos. Su característica principal es que terminan siendo corrientes y repetitivos en las propuestas gastronómicas. En estos tipos de restaurantes siempre hay un menú fijo bastante extenso y abundan los refrescos, las cervezas y otras bebidas alcohólicas, sobre todo el güisqui.

Las marisquerías no sólo venden comida a base de pescados y mariscos. Este tipo de restaurante se ha ido asociando desde hace mucho tiempo a las tascas españolas de la ciudad de Caracas y en especial a las cocinas de origen Vasco. Entonces, estamos presente ante establecimientos diferentes que igualmente expenden una comida sazónada con las mañas de la “Madre Patria”, pero que se consideran representativos de la Costa del Litoral.

Los cafés son el concepto de restaurante que ofrece una mayor amplitud de modalidades a desarrollar. Se pueden encontrar más de 80 restaurantes de este estilo en la Guía de Miro Popic, tan solo ubicados

hacia el sureste y noreste de la ciudad. Tienden a ser de extremistas, es decir, o de dimensiones muy reducidas o de dimensiones muy grandes, con una carta que supera los 50 platos o con un temario de 10 propuestas del chef, en algunos se pueden encontrar solo postres y en otros solo ensaladas. En fin, son la alternativa de los jóvenes de más de veinte años de la ciudad, según Moreno (2000). En consecuencia, son el lugar donde se inician los pasos en la incursión en el mundo de la gastronomía, de éstos jóvenes.

Las ventas de delicateses han cambiado su concepto en los últimos cinco años. Anteriormente eran concebidas como los bodegones donde se podían encontrar la mayor variedad de productos importados y radicalmente diferentes de las propuestas nacionales. Hoy en día algunos bodegones evolucionaron, y ofrecen a sus clientes un lugar donde sentarse y degustar las preparaciones de la casa, por lo que se convirtieron en ventas de delicateses. Dentro de esta modalidad también se encuentran las panaderías y pastelerías especializadas, que incluyen mesitas alrededor del local y hasta servicio con mesoneros. Algunos brindan alternativas de almuerzos estilo americano a base de emparedados y ensaladas.

Todas estas modalidades de restaurantes coexisten en la ciudad y algunas pueden estar representadas en un mismo establecimiento. Lo anteriormente expuesto es sólo un marco referencial para poder ubicar a los restaurantes de “Alta Cocina”, que son el objeto de estudio de esta investigación.

2.4 EL MERCADO DE LA RESTAURACIÓN EN CARACAS

Últimamente han surgido nuevas expectativas, en cuanto a las inversiones en el sector de servicios en nuestro país. Especialmente, las esperanzas se han concentrado en lo relacionado al éxito de las inversiones en un negocio del mercado de la restauración, pero orientado a negocios seguros de antemano. Esto se debe a que se considera, que sólo es viable a través del sistemas de franquicias de comida rápida, debido que éstas ofrecen una calidad estandarizada en servicio, una variedad de productos lo suficientemente grande como para satisfacer los más exóticos gustos de los comensales caraqueños y finalmente el retorno de la inversión en muy corto tiempo.

A su vez, de acuerdo a las fuentes de información consultadas, el mercado de la restauración en Caracas se caracteriza por la presencia de muchos socios sin nexos familiares que se han aventurado a establecer un restaurante de “alta cocina”. Es decir, los negocios familiares modernos en la ciudad son escasos. Las familias de restauradores están representadas en su mayoría por extranjeros residenciados desde hace muchos años en el país y que desarrollan la cocina característica de su país de origen.

Esto diferencia a Venezuela de otros países, por cuanto no sigue los patrones de la cultura familiar que ha caracterizado a los grandes centros gastronómicos del mundo, especialmente del europeo.

La carencia de esa cultura familiar de la restauración ha generado un dinamismo acelerado en la apertura y cierre de restaurantes en la

ciudad. Rápidas asociaciones y rápidas disoluciones de negocios son características de esta parte del sector de servicios.

Este factor: la rapidez, ha ubicado el ciclo de vida promedio de un restaurante alrededor de los cuatro años, es decir, dos años para recibir el retorno de la inversión y otros dos años para obtener buenos beneficios antes de que pase de moda y se asuma el cambio de nombre y modalidad del restaurante (Miro Popic, entrevista personal realizada el 14 de diciembre de 2000).

La ciudad de Caracas es un centro turístico por excelencia al que acuden miles de visitantes empresarios cada año, por lo que la moda y la tecnología de punta apasiona a los negociantes del mercado. Inevitablemente el éxodo del campo a la ciudad se da hoy en día con igual o mayor fuerza, y también ha sido signado por la moda. En consecuencia, han ido aumentando los establecimientos para satisfacer las necesidades de los variopintos comensales de la metrópolis (Moreno, 2000).

A diferencia de otras ciudades, en Caracas es muy difícil distinguir los lugares turísticos, de los núcleos de índole urbana. Por cuanto, la restauración está basada igualmente en la satisfacción de las necesidades de los turistas temporales que van a aportar muy buenos beneficios, y también en el aporte de los ciudadanos que distribuyen sus aportes de manera uniforme en toda las temporadas.

2.5 ANÁLISIS DOFA DEL MERCADO

El presente análisis está basado en las opiniones de los especialistas entrevistados en diciembre del año 2000 y en base a las referencias bibliográficas consultadas.

Un análisis DOFA, es una metodología aplicada en mercadotecnia para la investigación y conocimientos de las potencialidades de los mercados y de los productos.

2.5.1 Debilidades

- A pesar de que en Caracas se encuentra saturado el mercado de la restauración, no se han cubierto todas las expectativas del consumidor. Según Miro Popic (2000) al estar saturado el mercado no hay necesidades, por lo tanto se impone la mediocridad y la especulación sobre la calidad.
- El mercado de la restauración se ha visto igualmente afectado por las condiciones económicas del país: la recesión. Esto se traduce según Popic (200) en la reducción de costos de operación, en consecuencia bajan la calidad.

- Uno de los factores que se repite con frecuencia es la carencia de insumos. Paul Lanois (2000) señala que la deficiencia de insumos se debe al mal funcionamiento de los canales de distribución nacional.
- Los impuestos se convierten en foco de especulación según Héctor Soucy (2000). Ya que no se ha establecido una política de control y que favorezca a los restauradores.
- En otros países, el 90% de los dueños de los restaurantes son cocineros y amplios conocedores de la restauración. Esto les ha garantizado de cierto modo la inclusión y reconocimiento en las guías gastronómicas de mayor trayectoria y prestigio del mundo, como lo es la Guía “ROJA” Michelin de Francia. En Venezuela el porcentaje de dueños – chef es bastante insignificante.

2.5.2 Oportunidades

- Caracas está ubicada en el epicentro de las transacciones del país. Es una ciudad multiempresarial que se abre a las culturas foráneas a la vez que crece.
- El mercado venezolano es un mercado abierto al cambio, que se adapta rápidamente.
- Según Troconis (2000) la característica de glotón de los caraqueños es fácilmente explotable a través de los restaurantes de carnes (para el vulgo) o un buen restaurante francés (para los realmente interesados en la gastronomía). Pero concluye que en realidad son

negocios las franquicias que representan una gran oportunidad, aunque éstos no aporten nada al negocio gastronómico como tal.

- Para Soucy en Venezuela se buscan los negocios de restauración básicos. Y estos son bien aceptados, sobre todo el “fast food” ya que sólo requiere de una gran inversión económica.

2.5.3 Fortalezas

- “La Pequeña y Mediana Empresa (PyME) en la economía moderna se ha convertido en la principal fuente de empleo a nivel mundial, por encima de las grandes empresas que por el contrario han reducido el numero de sus empleados” (PALACIOS, 1999). Un Restaurante es una PyME.
- “La atención mas personalizada a sus clientes y procesos, marca un nivel muy inferior de burocracia en comparación con las grandes empresas, que para ejecutar una acción tiene que fluir por gran cantidad de canales y puntos de control para obtener aprobaciones, perdiéndose mucho tiempo en el proceso.” (PALACIOS, 1999).
- Según Vinia Winckelmann (2000) una de las principales fortalezas del mercado de la restauración en Caracas es que existe un buen número de comensales insatisfechos.
- Para que las cosas funcionen hay que tener ganas de hacerlas bien, y según Paul Lanois (2000) la mayoría de los cocineros que están laborando en las cocinas de los restaurantes caraqueños, no lo

hacen por los millones que pueden ganar sino porque realmente quieren estar ahí.

2.5.4 Amenazas

- La situación económica del país puede afectar el negocio a pesar de las diferencias de las clases sociales. Las personas cada día comen menos fuera de sus hogares por los altos costos que implica. Siendo así un factor de alto riesgo cuando se plantean las expansiones del negocio.
- Los expertos coincidieron en que el alto porcentaje que se debe cancelar en impuestos afecta directamente al negocio, de tal modo que aunado al sistema de gobierno estos dos factores alejan a todos de la actividad económica.
- La mala preparación del personal que labora en las cocinas de los restaurantes y la mala preparación de las brigadas de servicio, se han convertido en los agentes más amenazantes del sector de la restauración; estas carencias han conducido a la mediocridad del sistema (Víctor Moreno, entrevista telefónica del 16/12/2000).
- “El 80% de marginalidad que existe en el país es mental, la clase AB que es la que nos repartimos entre los restaurantes, es muy pequeña. Porque bien administrados todos nos podríamos pagar un comida como esta. Quizá sí es Chávez el que está detrás, él propicia la marginalidad y la mentalidad marginal” (Lanois, 2000)

- El sistema de gobierno es ampliamente criticado por los expertos de la restauración. Actualmente en Venezuela, las críticas a las formas de gobierno del Presidente Hugo lo colocan como principal causal del descenso del turismo y de las inversiones en el país (Avenante, 2000).
- La inseguridad no sólo amenaza a la restauración sino a todos los sectores de la economía. Al respecto Soucy (2000) acota que gracias a este factor no se sale de noche y los negocios han reducido sus horarios de trabajo. Por el lado positivo, la inseguridad ha favorecido la aparición del fast food, pero esto no contribuye a la restauración de calidad

2.6 CIFRAS IMPORTANTES

“Una cifra muy interesante de analizar es la que presento la OCEI en 1993 donde se determinó que nuestro país contaba con 177 mil propietarios de empresas. Eso quiere decir que apenas 1 de cada 120 venezolanos es dueño de algún tipo de empresa, cifra verdaderamente sorprendente. Una cifra similar tomada a finales de la década de los setenta muestra como la relación no llegaba a 1 por cada 100 venezolanos” (Palacios, 1999).

“Se observa cómo en Venezuela, a pesar de que la pequeña empresa signifique el 65% de las compañías del país, apenas emplea al 16% de la población y produce el 3% del valor agregado nacional. Esta cifra es muy inferior a la mostrada por la mayoría de los países europeos y muchos otros latinoamericanos, que no crearon los inmensos monstruos estatales” (Palacios, 1999).

La gastronomía representará en muy pocos años un valor agregado importante en la economía del país. Jaime Jaimes dueño y gerente del exitoso Caney La Catalina con más de 20 años en Cumaná (en conversación telefónica del 20 de diciembre de 2000) basado en la experiencia vivida en su país natal Chile, que “en medio de las grandes crisis se forman los grandes negocios”. El mejor negocio para Venezuela se vincula al sector de la restauración, por dos aspectos según: uno es la naturaleza del hombre, ya que siempre buscará como alimentarse, y el segundo se refiere a que un restaurante se puede comenzar en el mismo lugar dónde se habita.

Con respecto al futuro de la gastronomía, Rochat (2001) señala que los análisis recientes y la observación de las tendencias para después del año 2000, la gastronomía se apoyará en las siguientes premisas:

- Será siempre el reflejo de una cultura, de un país, de una región.
- Estará sometida al entorno tecnológico.
- Seguirá el entorno comercial.
- Desarrollará una cocina inventiva.

Los pronósticos locales no son tan alentadores como los propuestos por Rochat. Luis Troconis (2000) afirma que a pesar de la aparición de negocios se ha producido una variación poco controlada en todos los aspectos que involucra la restauración, y por lo tanto en cinco años los chef dejaron el país en una decocción⁷ de la cocina venezolana.

⁷ Decocción es un término médico que se refiere a la acción de amputar.

Con respecto al sector de servicios las cifras son también poco alentadoras. “América latina atraviesa por un período de adaptación a los nuevos tiempos que obliga a gran parte de la población a trabajar en el sector de servicios, como salud, finanzas, turismo” (Lic. Sandra Orjuela, en conversación personal grabada el 8 de mayo de 2000).

“Para el tercer milenio se prevé una situación caracterizada por el aumento del desempleo industrial y público. Sin embargo, en compensación habrá un aumento del sector de servicios. En los países latinos, por efectos de la globalización, el desempleo tiende a aumentar, sobre todo en estratos de baja escolaridad y limitada especialización, lo cual desplaza la fuerza laboral disponible hacia el sector de servicios” (Orjuela, 200).

CAPITULO III:

MERCADEO EXITOSO

“Ser restaurador implica para la gastronomía,
alcanzar la perfección tres veces al día”

Helena Ibarra

3.1 CONCEPTO DE ÉXITO

Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia (DRAE) éxito se define como “resultado feliz de un negocio”. Pero el concepto aplicado a la vida cotidiana resulta un poco más complejo. De este modo es pertinente desmembrar la frase para llegar a la creación de un concepto completo, aplicable a la restauración. Todos los términos utilizados son extraídos de las definiciones presentes en el DRAE.

La primera palabra es “resultado” que se define como “efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación”. La segunda palabra corresponde a “feliz”, un adjetivo que se puede ser “aplicado a pensamientos, frases o expresiones, oportuno, acertado, eficaz”. La tercera es “negocio” que tiene varias acepciones pero la adecuada para el contexto es “todo lo que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés”.

De las tres definiciones expuestas la más compleja es la del concepto “feliz” por lo que conviene repasar las tres palabras claves: oportuno, acertado y eficaz. “Oportuno” se refiere a la ejecución de algo a propósito cuando es conveniente, “Acertado” involucra la habilidad o destreza en lo que se ejecuta, y “Eficaz” revela el logro de hacer efectivo (real o verdadero) un intento o propósito.

De esta manera, se puede definir el éxito de un negocio como: el resultado de las operaciones ejecutadas hábilmente, en el tiempo conveniente y que corresponden con el propósito del negocio planteado. Por lo tanto, a través del concepto anteriormente expuesto se asumirá el significado de la palabra éxito en la presente investigación.

El éxito empresarial muchas veces es asociado a la calidad. Ésta última es definida por Horovitz (1991:1) como “el nivel de excelencia que

la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad”.

Una manera de medir el grado de éxito de un restaurante puede llevarse a cabo evaluando las características individuales de dicho establecimiento y los puntos de comparación con la competencia sólo se pueden realizar si verdaderamente pertenecen a la misma categoría. Sin embargo, los patrones de excelencia de los de mayor categoría pueden servir de referencia para los restaurantes que buscan ascender en la escala de calidad, con el fin de lograr tanto o más éxito con sus propias características.

3.1.1 Factores que influyen en el éxito de un restaurante

Domenec Biosca (2000) en su libro “100 ideas para atraer clientes a un restaurante” señala que cuando la demanda es menor que la oferta de restaurantes, aumentan las alternativas de elección para los clientes. Por lo tanto los restauradores se ven en la necesidad de ingeniárselas para convertirse en la primera opción de esos clientes.

Biosca (2000:23) propone a los restauradores autoevaluarse en base a los siguientes factores que influyen en el éxito de un restaurante:

1. Tener una gastronomía adecuada a sus clientes en:
 - a) su contenido
 - b) su variedad
 - c) la agilidad en el servicio

- d) la cantidad
- e) sus calorías
- f) la calidad
- g) la presentación

2. Tener unos precios adecuados a las economías de sus clientes. Estos desean poder comer dentro de un abanico de precios que no siempre tienen porque ser altos.
3. Atender las solicitudes especiales y puntuales de los clientes sin poner inconvenientes (menús especiales por enfermedad, régimen u otras causas).
4. Dar un trato personalizado, reconociendo a los clientes repetitivos (con discreción cuando fuere preciso).
5. Tener unas instalaciones adecuadas al tipo de clientes que visitan el restaurante (comedores privados, salones para banquetes...etc.).
6. Ofrecer los servicios deseados por los distintos tipos de clientes (teléfono portátil, fax, aparcador de autos...etc.).
7. Tener unos horarios amplios adecuados a los hábitos de los clientes.
8. Comunicarse con los clientes en su idioma (los más usuales).
9. Tener un sistema de reservas amables, ágil, fácil de localizar y sin errores.

10. Ofrecer distracciones a los clientes durante sus esperas (periódicos, revistas...etc.).
11. Estar situado en una zona cómoda por su proximidad a los clientes y por su fácil acceso y aparcamiento.
12. Estar situado en una zona segura (de robos, multas y demás sustos).
13. Tener unos empleados con una amabilidad sorprendente que hacen cómoda y agradable su relación con los clientes.
14. Sorprender a los clientes con platos nuevos, únicos y muy buenos.
15. Sorprender a los clientes con tentadores menús (por su contenido y precio).
16. Estar ubicados en una arquitectura atractiva por su modernidad, extravagancia o antigüedad.
17. Estar ubicados en un entorno geográfico atractivo.
18. Obtener premios y popularidad en los medios de comunicación
19. Un ambiente y clientela homogénea.
20. Aplicar ideas para atraer clientes a un restaurante.

3.2 DEL MERCADEO

Mercadeo o marketing pueden ser definidos como “un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades de los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos” (Etzel y otros, 1996:7).

El marketing se especializa según los sectores donde sea necesario aplicarlo. Es decir, se puede realizar mercadeo político, mercadeo internacional, mercadeo relacional, mercadeo de empresas sin fines de lucro, mercadeo de servicios, etc. En fin el mercadeo que compete estudiar para el sector de la restauración es el mercadeo de servicios, ya que esta actividad económica forma parte del sector terciario y lo que lo confirma es que se destaca por ser un servicio al público (Rochat, 2000:51).

“Sólo hace algunos años que el marketing tiene, de pleno derecho, un lugar privilegiado en la gestión de la restauración. Se trata de determinar qué es lo que el cliente desea consumir, ya que la satisfacción de éste es un objetivo importante que hay que alcanzar en toda operación.” (Rochat, 2001:91)

Ciertos especialistas hablan incluso de “anticipar el tipo de servicio de restauración para un grupo de consumidores hasta el punto que éste servicio se considere como activo por si solo” (Rochat, 2001:91)

“Uno de los objetivos principales del marketing es conservar a los clientes y adquirir otro. Esta gestión fundamental nos guiara en nuestras acciones en la restauración y con tanta más fuerza cuando lo

vago y confuso subsiste en materia del marketing de la restauración.”(Rochat, 2001:92)

Según Kotler (1989), el marketing, en el pasado estaba más dirigido a la transacción, mientras que en la actualidad se orienta a crear relaciones. Por ello, el éxito de las empresas de servicios y de sus marcas depende de las relaciones de satisfacción de clientes. Es importante tener en cuenta el paradigma que dice que “la conquista de un nuevo cliente tiene un costo mayor de cinco a diez veces que el costo de mantenerlo”.

Dada la intangibilidad de los servicios, existe la creencia de que es más difícil lograr la lealtad a la marca para servicios que para productos, con el agravante de que el servicio no puede mantenerse en inventario o guardarse, pues no se puede guardar, sino que es consumido enseguida, tan pronto se produce el servicio (Cobra, 2000:27).

La competencia cada día mayor, exige que las empresas de servicios adopten una posición agresiva para conservar sus puestos y conquistar nuevos espacios.

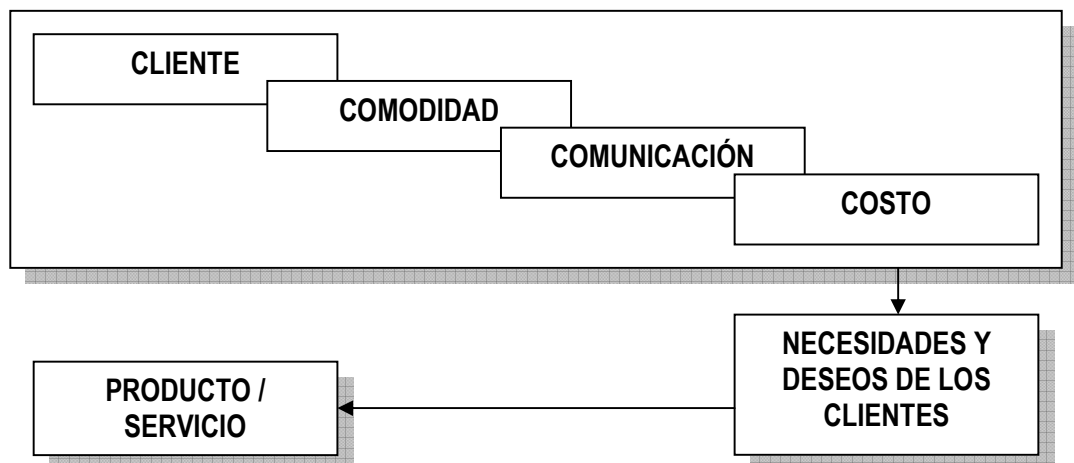
Se tienen que investigar las necesidades y deseos de los consumidores para buscar soluciones innovadoras que la competencia no pueda brindar de inmediato. Cada servicio ofrecido al mercado debe combinar aspectos tangibles, perfectamente identificados y valorizados por los consumidores, con aspectos intangibles que las personas no ven, pero que contienen una gran cantidad de premios que buscan agregar a

sus servicios una atención que encante a los clientes y busque deslumbrarlos (Cobra, 2000:28)

3.2.1 Sistema de marketing para el sector de servicios

Cobra (2000:20) señala que entre los sistemas de marketing que mejor se adaptan a la realidad del marketing de servicios turísticos y hoteleros se encuentra, el propuesto por Robert Lautenborn. Este sistema se denomina “Las cuatro C: Cliente, Comodidad, Comunicación y Costo”.

GRÁFICO No 4
LAS CUATRO C



Fuente: Marketing de Servicios de Marcos Cobra.

Es importante tener un buen producto para poder satisfacer al cliente. De este modo el servicio gira en función de las expectativas del cliente. Para poder retener a ese cliente es necesario que se sienta cómodo ya que “cuando el cliente se siente satisfecho es cliente fiel” (Cobra, 2000:21).

“La comunicación es el momento de la seducción que trata de entusiasmar al cliente para que compre el servicio” (Cobra, 2000:21). Las estrategias de comunicación se adaptan a cada sector y en específico a cada restaurante.

El costo está referido a la correspondencia de las posibilidades de pagar del consumidor con las expectativas del monto que cree adecuado para el servicio que le ofrece.

La eficiencia del uso de técnicas de mercadeo de servicios ha sido explorada en otros mercados gastronómicos culturalmente diferentes. No ha radicado sólo en aplicar un par de estrategias en determinada temporada para mantener una cartera de clientes consistente, por el contrario se han producido estrategias de continuidad, en la que la actitud de los dueños de los restaurantes ante el estudio de sus consumidores en profundidad se ha hecho más fuerte.

3.2.2 De los servicios

Un servicio se puede definir como “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como

consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (Horovitz, 1991:3).

Las principales características de un servicio son definidas según Cobra como se describe a continuación:

1. Intangibilidad: “El gran desafío del hombre de marketing es volver tangibles esos aspectos intangibles de un servicio, al destacar los beneficios con claridad” (Cobra, 2000:27).

2. Relación con los clientes: Muchos servicios no pueden producirse sin la presencia y cooperación del cliente, ya que no es posible almacenarlos y se producen en el mismo momento en que se consumen” (Cobra, 2000:28).

3. Perecederos: “Cuando un servicio exige la presencia del cliente, para recibir y consumirlo, la empresa de servicios debe estar atenta al tiempo del cliente porque los servicios son perecederos; en otras palabras no se pueden almacenar para consumirlos después” (Cobra, 2000:28).

4. Inseparabilidad: “El servicio depende del desempeño, especialmente de los empleados quienes son la parte esencial del mismo. Por consiguiente el sector servicios se caracteriza casi siempre por la mano de obra intensiva” (Cobra, 2000:28).

En su libro “La revolución del Servicio”, Karl Albrecht (Citado por Sandra Orjuela en entrevista grabada del 8 de mayo de 2000) señala algunas lecciones que ha aprendido en el estudio del mercadeo de los servicios:

“El servicio tiene más impacto económico de lo que pensábamos y es peor de lo que imaginábamos.”

“La gerencia debe sentir el impacto de la utilidad del servicio con el fin de tomarlo seriamente.”

3.3 FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

“Es una época de opciones explosivas y cambios imprevisibles, de numerosas ofertas para los clientes, las empresas enfrentan el fin de la fidelidad”

Robert Mc Kenna

Una gran parte de las empresas siguen centrando hoy todas sus acciones de marketing (y todo su presupuesto), en la aceptación de clientes nuevos, descuidando a veces lamentablemente la atención que deben prestar a su actual base de clientes, se debe crecer en número de clientes, pero con el firme propósito de hacer de cada cliente nuevo un cliente integrado en el esquema de relación a largo plazo apoyada en la fidelización. El objetivo central de los programas de fidelización es por lo tanto ir consiguiendo en los clientes un ascenso en su escala de identificación con la empresa.

Tanto para los ya existentes como para los de nueva captación. Se trata de conseguir de clientes auténticos promotores de la empresa. Para conseguir esto, inevitablemente hay que conocerlos de forma exhaustiva,

ya que cualquier fórmula de fidelización partirá de la adopción de normas de relación estudiadas y encaminadas a proporcionar un máximo de satisfacción en ellos (consultado el 26 de junio de 2000 en la World Wide Web: <http://www.marketingrelacional.com>).

Esto debe ser un planteamiento vivo en el tiempo, modificable, las necesidades de relación cambian por diversos factores: presión de la competencia, cambio de las necesidades de negocio, etc. Se tiene que estar atentos a las nuevas necesidades y a la situación en la que desembocan dentro de los diferentes grados de fidelización tanto a niveles cuantitativos como a niveles cualitativos.

La fidelización se puede entender como “un paso más allá en las relaciones comerciales tradicionales, supone un enfoque de complicidad mirando al futuro entre el fabricante y sus clientes, un proyecto en común, un ir de la mano que debe asegurar el máximo de rentabilidad a todas las partes implicadas” (Sin autor, consultado el 26 de junio de 2000 en la World Wide Web: <http://www.marketingrelacional.com>).

Para lograr la fidelización del cliente se proponen distintas estrategias (Tomado textualmente, consultado el 26 de junio de 2000 en la World Wide Web: <http://www.marketingrelacional.com>):

- Marketing directo y promocional: fundamentalmente para el aumento del número de clientes a los que más adelante intentar fidelizar así como para revitalizar el consumo de los ya existentes. Se puede trabajar añadiendo valor al paquete de servicios, crear incentivos a la distribución, enviar correo, crear teléfonos 0800 de atención directa al cliente sin costo alguno para este, etc.

- Auditoría de atención y servicio al cliente: se debe plantear si se conoce realmente el servicio que se da a los clientes y algo mucho más importante, si el mismo está repercutiendo de forma positiva o negativa en el negocio, es decir, si este servicio es el que necesita el cliente o es el que a va bien ofrecer al empresario.
- Creación de un club: acciones en el punto de venta dirigidas a los compradores de producto identificándolos y creándoles conciencia del grupo de usuarios al que pertenecen, seleccionando acciones promocionales a realizar con todos los posibles miembros de dicho grupo al que denominamos club y creando eventos exclusivos para los usuarios o clientes convertidos en miembros del mismo.

La creación del club debe ir arropada con la transmisión de la imagen corporativa a los miembros del mismo y a los medios de divulgación donde estos puedan tener especiales intereses.

El funcionamiento del club debe ir desarrollado o soportado por una potente base de datos, la cual debe estar lo más actualizada posible, y gestionando de forma precisa, lo que nos permite una investigación de mercado y producto sobre los miembros del club mucho más potente y especializado que sobre cualquier otro tipo de segmento de mercado.

Se tiene una herramienta en la que basar una comunicación real, no solamente de una parte a la otra dándole a conocer las virtudes de todo aquello que desarrolla, sino por la otra parte como usuaria de estas, aportando opiniones sobre aspectos a mantener y aspectos a cambiar, sobre necesidades insatisfechas y sobre virtudes innecesarias.

Los conceptos de posicionamiento, las guerras de precios, etc. para captar y mantener a los clientes, sólo con conceptos como veracidad, lealtad, calidad integral y el respeto se logran la fidelidad de estos, y este cambio de los conceptos de la relación requieren un cambio en la gestión.

Ya no sirve el marketing transaccional puro, ya no se pueden olvidar del cliente tras la compra, no se puede en cierto modo diferenciar sus necesidades de las del emprendedor, se deben crear vínculos encaminados a perdurar en el tiempo, basados en un conocimiento profundo de su realidad (consultado el 26 de junio de 2000 en la World Wide Web: <http://www.marketingrelacional.com>).

El tiempo de vida de nuestros clientes será un concepto que inevitablemente se debe tener muy en cuenta en el futuro, como activo que son de los negocios basados en restauración. La rentabilidad de las inversiones en ellos realizadas estará directamente ligada a su durabilidad (consultado el 26 de junio de 2000 en la World Wide Web: <http://www.marketingrelacional.com>).

Lograr la fidelización del cliente puede implicar grandes inversiones, pero se verán complementadas por el aumento de las ventas complementarias (Horovitz, 2000:22).

3.4 COMUNICACIÓN DE MERCADEO

Para Don Schultz (1993) la comunicación de mercadotecnia es un proceso que permite mezclar diferentes herramientas de promoción

dentro de la estrategia comunicacional de forma unificada para lograr un efecto sinérgico.

Según Etzel (1996) y otros, la principal función de la promoción consiste “...en coordinar las actividades de la venta personal y de la publicidad”. Estas actividades requieren imaginación y creatividad relacionadas con las exposiciones comerciales.

“La publicidad es una comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador y en la cual éste está claramente identificado” (Etzel, 1996:580). Dentro de los diferentes tipos de publicidad existentes podemos encontrar la publicidad No Pagada, la cual “es una forma especial de relaciones públicas⁸ que incluye noticias o reportajes sobre una organización y sus productos...comunican un mensaje impersonal que llega a una audiencia masiva a través de los medios” (Etzel, 1996:581).

La publicidad no pagada también es llamada “Publicity”, y se caracteriza porque la empresa no paga por la presencia en los medios ya que casi siempre, aparece dentro de los cuerpos de noticia de los mismos. Esto lleva a que tenga mayor credibilidad en el mercado al que está dirigida.

Se puede catalogar como mercado “a cualquier persona o grupo con los que un individuo u organización pueda tener una relación de intercambio” (Etzel, 1996:585). Este intercambio puede ser de productos por dinero, de productos por productos o de otra naturaleza.

⁸ Para Etzel (1996) “las relaciones públicas abarcan una amplia gama de actividades comunicativas que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos”.

Un producto puede ser interpretado como cualquier cosa que se mercadea. En este caso la identidad corporativa de una empresa también puede ser mercadeada. Para Ind (1990) la identidad corporativa es la percepción que de una organización tiene la misma organización. Esta percepción estará conformada por: los rasgos físicos, los signos y símbolos de identidad gráfica, la historia de la empresa, la filosofía, sus creencias, la personalidad de sus trabajadores, gerentes y propietarios y sus valores éticos culturales.

MARCO METODOLÓGICO

OBJETIVO GENERAL

Proponer una clasificación de las áreas donde se encuentran los factores que influyen en el éxito de un restaurante en Caracas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Recabar información acerca del consumidor gastronómico de la ciudad de Caracas.
2. Describir cómo se percibe el mercado actual de la restauración en Caracas.
3. Describir los elementos de estrategias de comunicaciones de marketing de servicio.
4. Determinar las características comunes y diferenciales de los restaurantes de alta cocina exitosos de Caracas.

5. Recabar información relacionada con la formación del personal que labora en el restaurante caraqueño.

No se estipula la indagación a profundidad de los factores de mercadeo que influyen en la calidad de los servicios ya que, son innumerables las opciones a estudiar en los restaurantes debido a sus particularidades, y al segmento de mercado al que se dirigen.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se ubica en la modalidad de “Estudio de Mercado”, ya que como es señalado en el Manual del Tesista de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello (2000), tiene “como principal finalidad la medición y análisis de variables pertinentes para el diseño e implementación de estrategias de mercadeo” en un futuro negocio del sector de la restauración.

El diseño de la investigación se ubica dentro de la clasificación de las ciencias sociales, como no experimental, debido a que las situaciones no son provocadas intencionalmente sino como señala Hernández y otros (1998:189) sólo se observarán las situaciones ya existentes. Es decir se aplica la observación para los determinantes físicos y un cuestionario para la obtención de las características de acción y operación del restaurante.

Es una investigación de carácter exploratoria. La investigación exploratoria “pretende darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se

realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado” (Sabino, 1980:58). En este caso compete señalar que la restauración en Venezuela ha sido poco estudiada a profundidad y menos a nivel local como se plantea en este estudio que sólo abarca la ciudad de Caracas.

El estudio es de corte transversal porque “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández y otros, 1998:186).

En consecuencia, el estudio a realizar se caracteriza por proponer las áreas donde se encuentran los factores que influyen en el éxito de un restaurante a través del registro, descripción, análisis e interpretación de los aportes de especialistas entrevistados en diciembre de 2000, y de la consulta de los autores: Biosca, Rochat y Cobra.

Como complemento de la propuesta se realizó un estudio a restaurantes de Alta Cocina de Caracas, estos han sido calificados como exitosos según los parámetros establecidos en la clasificación de Miro Popic Editor en la Guía Gastronómica de Caracas 2001.

PROPUESTA

A través de la consulta de diferentes fuentes de investigación, bibliográficas y fuentes vivas, no se encontraron antecedentes referidos a posibles metodologías aplicadas a la evaluación del sector de la restauración. Los procedimientos empíricos son el factor común reflejado en las actividades concernientes al manejo y gerencia de un restaurante.

Para disminuir la aplicación de los procesos sin fundamento técnico en la evaluación y manejo de los factores que influyen en la operatividad de un restaurante, se procedió a analizar un grupo de estos; los cuales se clasificaron de acuerdo a su naturaleza, para luego ser agrupados en áreas. El conjunto de factores seleccionado es el resultado de las apreciaciones de los especialistas consultados y de las referencias bibliográficas. De este modo se corresponden como los criterios de selección de los indicadores que definen las áreas.

La importancia de esta clasificación y agrupación, radica en la necesidad de una herramienta que facilite a los restauradores y a los nuevos emprendedores concentrar los esfuerzos para la potenciación de su negocio.

Luego del análisis y la comparación de las diferentes fuentes de información se determinaron Ocho (8) áreas. Cabe destacar que para la

selección de los nombres se corroboró el buen entendimiento de dichas nominaciones, personalmente con los dueños de los restaurantes estudiados en la muestra.

De esta forma, las áreas fueron identificadas de la siguiente manera, ver Cuadro No. 1:

- a) Localización,
- b) Estructura del local,
- c) Oferta Gastronómica,
- d) Precio,
- e) Formación del Personal,
- f) Estrategias de Marketing y Comunicación,
- g) Atención al Cliente, y
- h) Propuesta Gastronómica.

UNIDADES DE ANALISIS

La unidad de análisis es el restaurante, ubicado en la ciudad de Caracas. Para realizar el estudio se tomó como población a los 23 restaurantes que están calificados con tres o más estrellas en la Guía Gastronómica de Caracas editada por Miro Popic en su versión del año 2001, la cual es una de las clasificaciones gastronómicas publicada más antiguas y regulares que existe en Caracas.

Existen otras clasificaciones reconocidas en la sociedad caraqueña, que no serán tomadas en cuenta como lo son: la propuesta en la Revista mensual Exceso editada por Ben Ami Fihman y la expuesta por Héctor Soucy en el portal de la World Wide Web de Globovisión.com. Estas clasificaciones miden los mismos factores que la de Miro Popic pero no son publicadas en carácter de guía. Aunque en ellas se miden la calidad del servicio y de la comida, la relación precio – valor y los atractivos particulares de cada establecimiento como aportes al contenido de cada uno de los vehículos; por lo que los restaurantes a estudiar se encuentran similarmente calificados en las tres propuestas.

La población de estudio solo incluye los restaurantes, es decir, las categorías de locales nocturnos, delicatessen, servicio a domicilio, cafés y sitios de entretenimientos que conforman el resto del universo expuesto en la Guía Gastronómica de Caracas 2001 quedan excluidos, por lo tanto no se tomarán en cuenta en el estudio.

Los restaurantes se encuentran en tres opciones de búsqueda: índice por ubicación, índice por orden alfabético y un índice por tipos de cocina. Lo más relevante de la clasificación que ofrece dicha guía es “la asignación de un puntaje otorgado de acuerdo a los criterios de selección del comité Editorial de Miro Popic para diferenciar los restaurantes” (Popic, 2001).

“El Comité editorial de la Guía ha establecido un juicio valorativo. Los restaurantes, cafés y tiendas de delicatessen, han sido juzgados en función de su calidad, obviamente pero también en virtud de los factores como la relación calidad/ precio, algún interés específico de su cocina, valores de autenticidad o constancia, detalles especiales, etc. . . . La puntuación de un restaurante no es comparativa a la de un café. Cada sitio en su categoría tiene valoración propia válida dentro de ella “(Popic, 2001).

La valoración de la Guía se basa en la asignación de estrellas y de un distintivo a aquellos lugares que poseen un atractivo especial en el servicio, en el precio o bien sea en la especialidad. Las estrellas y el distintivo pueden ser compartidos independientemente de la cantidad que se hayan asignado, de este modo se abarcan las siguientes categorías:

CUADRO No 2

CATEGORÍAS DE CLASIFICACIÓN POR ATRIBUTOS

SIGNIFICADO	CATEGORIA
Recomendable	☆
Bueno	☆ ☆
Muy Bueno	☆ ☆ ☆
Excepcional	☆ ☆ ☆ ☆
Sin Clasificación	S/C
Algún atractivo especial	☺

Fuente: Guía Gastronómica de Caracas 2001, Miro Popic Editor.

También se encuentran clasificados por el precio donde se le asignan símbolos de dólar (\$), dicha nomenclatura se basa en cálculos en la moneda norteamericana, que se justifica por las constantes fluctuaciones de la moneda local. En esta categorización por precios sólo se incluye el costo por persona en comida, no se toman en cuenta las bebidas de ningún tipo y tampoco los impuestos y propinas.

CUADRO No 3

CATEGORÍAS DE CLASIFICACIÓN POR COSTO

SIGNIFICADO	CATEGORÍA	COSTO
Económico	\$	Menos de \$5
Moderado	\$\$	\$5 - 15
Alto	\$\$\$	\$15 - 25
Costoso	\$\$\$\$	Más de \$25

Fuente: Guía Gastronómica de Caracas 2001, Miro Popic Editor.

De este modo se definen 29 categorías referidas a los tipos de cocina, son las siguientes: alemana, asiática, árabe, carnes, casera, colombiana, coreana, cubana, china, criolla, ecléctica, española, francesa, griega, hindú, internacional, italiana, mediterránea, mexicana,

naturista, tex – mex, pizzas/pasta, peruana, pescados, pizzerías, portuguesa, suiza, tailandesa.

MUESTRA

Se basa el estudio en una muestra no probabilística.”Las muestras no probabilísticas, también llamadas dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitraria. ...la ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de los sujetos con ciertas características especificadas previamente” (Hernández y otros, 1998:226) .

“Mucho del muestreo en investigaciones de mercados es de naturaleza no probabilística. Esto es, las muestras son seleccionada en base al criterio del investigador, conveniencia o por algún otro proceso no aleatorio, en vez de usarse de números aleatorios o alguna otra técnica similar” (Green, P. y Stull, D., 2000: 205).

La selección de la muestra depende de la clasificación previa realizada en la Guía Gastronómica de Caracas 2001, es decir, se ha calificado como restaurantes exitoso aquellos a los que se les ha

asignado tres o más estrellas en dicha guía; este factor coincide con el calificativo de “Alta Cocina” con el cual se identifican esos restaurantes.

Se excluyen los restaurantes calificados con tres o más estrellas que están ubicados en los Hoteles Cinco Estrellas de la ciudad (Le Gourmet del Hotel Tamanaco, La Mesa del Chef Hotel Caracas Hilton, Gran Vía del Hotel Gran Meliá Caracas y el Restaurante del Hotel Macuto Sheraton de Caraballeda), por considerar que éstos restaurantes de por sí deben mantener altos estándares de calidad y son regulados por organismos internacionales; también porque las cocinas de los mismos depende de los chef de turnos y de las gerencias que rotan en periodos relativamente cortos. En fin, los restaurantes de los hoteles muchas veces están orientados a los intereses promocionales del Hotel en sí, y no se ve al restaurante como un ente individual de negociaciones particulares.

Por lo tanto la población real a estudiar está compuesta por 19 restaurantes. Anteriormente se señaló la importancia de la diversidad de la muestra, por lo que se encuentran restaurantes que están establecidos desde hace muchos años y restaurantes que tienen un mínimo de tres años de estar presentes en el mercado.

Los 19 locales representan las cocinas de distintos orígenes o denominaciones tales como: asiática, china, ecléctica, española, francesa, italiana, japonesa y tailandesa, de esta manera quedan representada 8 de las 29 categorías expuestas en la Guía Gastronómica de Caracas 2001 de Miro Popic.

De los 19 restaurantes que conforman la población de estudio se tomó una muestra de seis (6), basado en el criterio de selección del

investigador. Es decir, se tomó a los seis restaurantes que cumplieran con las tres premisas que indican que un restaurante es exitoso según Popic (2000): que sea reconocido por algo particular, haya perdurado en el tiempo y porque se toma como punto de comparación y referencia por la competencia.

El indicador determinante de la elección fue el tiempo. En consecuencia se tomaron los seis restaurantes con mayor antigüedad con respecto a los 19. Estos restaurantes son: Aventino, Ávila Tei, Urrutia, Marco Polo, Bar Basqué y Le Petit Bistrot de Jacques. Por motivos ajenos a la voluntad del investigador el Restaurante Le Petit Bistrot de Jacques no accedió a participar como muestra, por lo tanto se tomó el restaurante que ocupaba la séptima posición en la antigüedad, que corresponde al Restaurante Chez Wong & Grill. De esta manera, la muestra quedó finalmente constituida por Aventino, Ávila Tei, Urrutia, Marco Polo, Bar Basqué y Chez Wong & Grill. Especificados a continuación:

DISEÑO, PRUEBA Y ADMINISTRACIÓN DEL INSTRUMENTO

La investigación práctica está constituida por dos partes: la evaluación de la importancia asignada a las áreas y la descripción de los factores que influyen en el éxito de los restaurantes de la muestra.

Para la primer parte se utilizó un cuestionario con el propósito de que el respondiente proporcione por escrito las respuestas por sí mismo, sin que requiera de la interacción con quien lo aplica. Es decir, se elaboró en el lenguaje que dominan los restauradores. Aunque el investigador siempre estará presente en la administración ya que si se considera pertinente, se puede solicitar al representante del local que

especifique o desarrolle un poco más su respuesta. De este modo se cubren los vacíos de información que se pudieran producir.

La escala de medición utilizada para el nivel de importancia es una Escala Ordinal. En esta escala se establecen diferencias en una sola característica o dirección (Green, 1991). Se establece un rango de puntuación del uno (1) al cinco (5), correspondiendo el valor cinco (5) a muy importante, decreciendo sucesivamente hasta el número uno (1) que corresponde a no importa.

Muy Importante	5	4	3	2	1	No Importa
----------------	---	---	---	---	---	------------

Para la segunda parte se utilizó un cuestionario con el propósito de que el investigador a través de la observación pudiera identificar las características del local, apoyado también en los aportes de los restauradores. De tal modo que el respondiente proporcione verbalmente las respuestas por sí mismo.

Luego de someter el instrumento piloto a la validación de las Licenciadas Rosa Yáñez y Yaremi Semerene (Psicólogas egresadas de la Universidad Central de Venezuela) y luego de administrar dicho cuestionario a dos restaurantes que no integran la muestra, se hicieron los cambios pertinentes y el instrumento de medición final quedó conformado de la siguiente manera:

El primer instrumento consta de diecinueve (19) preguntas. Dieciocho (18) miden los niveles de importancia que le asignan los restaurantes de la muestra a las Áreas. La pregunta No. 19 es una pregunta abierta en la que se le pide al respondiente describir a qué se debe el éxito de su restaurante. (Ver Anexo D)

El segundo instrumento está basado en preguntas cerradas. Se estructuró en 52 ítems, que se presentan preclasificados en las Áreas donde se encuentran los factores que influyen en el éxito de un restaurante de “Alta Cocina” de Caracas. (Ver Anexo E)

Para estimar la validez de contenido se realizaron varias consultas con expertos conocedores del tema de investigación, tales como profesores de metodología y de otras cátedras, gastrónomos, dueños de restaurantes que se desempeñan en otros campos profesionales, quienes opinaron que el contenido de los instrumentos guardan relación directa con los objetivos propuestos en el estudio.

Otra de las condiciones que debe tener el estudio es la confiabilidad, la cual se refiere a “la consistencia de la medición; es decir, a la exactitud y precisión de la medición que hacemos” (Aroca, 1989, p.27). Los respondientes sólo aportan datos reales y en los casos en los cuales se carece de la información simplemente se toma como honestidad por parte del evaluado.

Administración del instrumento

Una vez elaborados y aprobados los instrumentos se procedió de la siguiente manera:

- Solicitar ante los gerentes de los restaurantes seleccionados el permiso respectivo para la aplicación del instrumento.

- Localizar y pautar fecha de aplicación del instrumento.
- Constatar los horarios en que se podía tener acceso a los agentes involucrados y aplicar el instrumento.

El instrumento creado para la evaluación de la importancia asignada a las Áreas fue aplicado a un total de 6 gerentes de los restaurantes seleccionados en un lapso de siete días en su sitio de trabajo respectivo y en los horarios fijados, en el mes de agosto de 2001.

El instrumento creado para la descripción de los elementos que integran las áreas donde se encuentran los factores que influyen en el éxito de un restaurante, fue aplicado en los meses de junio y julio del año 2001. Se utilizó la información aportada por los chef, los gerentes y los jefes de mesoneros.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Posterior a la aplicación de los instrumentos a seis restaurantes que conforman la muestra estudiada, se procedió a su análisis desarrollando los siguientes aspectos:

- En relación a la evaluación del nivel de importancia asignado a las áreas dónde se encuentran los factores que influyen en el éxito de un restaurante, se registró la información y se elaboró una tabla simple que presenta la clasificación de los resultados, por ítems que componen cada una de las áreas, a través de la aplicación de la estadística descriptiva. Luego se procedió al cálculo del promedio, la mediana, la moda, del mínimo y el máximo, y la desviación estándar.

A fin de obtener las conclusiones más exactas posibles sobre la población investigada como referencia.

- En relación a la evaluación del nivel de importancia asignado a cada uno de los ítems que conforman las áreas, se estableció agrupar los puntajes promedios de la siguiente manera: **1** corresponde a **nada importante**, por lo tanto su influencia es nula como factor de éxito; **2** corresponde a **algo importante**, por lo tanto su influencia es poca como factor de éxito; **3** corresponde a **importante**, por lo tanto influye como factor de éxito; **4** corresponde a **bastante importante**, por lo tanto influye de manera significativa; y **5** corresponde a **muy importante**, por lo tanto condiciona a los factores de éxito.
- La pregunta No 19, al ser una pregunta abierta, será interpretada de manera sencilla y global, ya que no se pretende confrontar los criterios de los gerentes entrevistados.
- Se realizó el análisis de la información contenida en cada una de las tablas elaboradas tomando en consideración las respuestas obtenidos tanto para la evaluación de la importancia de las áreas como la evaluación de los elementos que las integran; vinculando su correspondencia con los basamentos teóricos estudiados y los objetivos de la investigación.
- Los resultados arrojados en el cuestionario descriptivo se presentan sin la aplicación de las variables estadísticas complejas. Su fin es sólo describir y se tomará como valor de evaluación aquel que más se repite. Es decir, se basa en la frecuencia o moda de los puntajes asignados a cada uno de los ítems que describen a los elementos que

integran las áreas donde se encuentran los factores que influyen en el éxito de un restaurante.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS SEIS RESTAURANTES DE ALTA COCINA COMPONENTES DE LA MUESTRA, EN CUANTO A LA IMPORTANCIA ASIGNADA A LAS ÁREAS DONDE SE ENCUENTRAN LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO DE UN RESTAURANTE.

<u>ÁREAS</u>	<u>EVALUACIÓN DE LA IMPORTANCIA</u>
Localización correspon-	<i>Interpretación:</i> los resultados dientes a los indicadores que componen esta área, en sumatoria promedian 4,17 en la escala del 1 al 5. Significa que es bastante importante. Con respecto a las siete áreas, es la segunda que se considera con mayor importancia. <i>Ítem No 1. “¿Cuán importante es poseer facilidades de estacionamiento en el éxito de un restaurante?”:</i> El promedio obtenido es de 4,50 lo que indica que se considera bastante importante. <i>Ítem No 2. “¿Cuán importante es ofrecer el servicio de Valet Parking en el éxito de un</i>

restaurante?: El promedio obtenido es de 3,83 lo que indica que se considera importante.

Ítem No 3. “¿Cuán importante es la ubicación en el éxito de un restaurante?”: El promedio obtenido es de 4,17 lo que indica que se considera bastante importante.

ÁREAS

EVALUACIÓN DE LA IMPORTANCIA

Imagen del Local

Interpretación: los resultados correspondientes a los indicadores que componen esta área, en sumatoria, promedian 3,83 en la escala del 1 al 5. Significa que es importante. Con respecto a siete áreas, es la quinta que se considera con mayor importancia.

Ítem No 4. “¿Cuán importante es dividir el ambiente en área de fumadores y no fumadores en el éxito de un restaurante?: El promedio obtenido es de 1,67 lo que indica que se considera nada importante.

Ítem No 5. “¿Cuán importante es la arquitectura y la decoración en el éxito de un restaurante?: El promedio obtenido es de 4 lo que indica que se considera bastante importante.

Ítem No 6. “¿Cuán importante es la iluminación en el éxito de un restaurante?: El promedio obtenido es de 2,00 lo que indica que se considera algo importante.

ÁREAS

EVALUACIÓN DE LA IMPORTANCIA

Imagen del Local

Ítem No 7. “¿Cuán importante es la mantelería, la cubertería y la vajilla en el éxito de un restaurante?: El promedio obtenido es de 3,83 lo que indica que se considera importante.

Oferta Gastronómica

Interpretación: los resultados correspondientes a los indicadores que componen esta área, en sumatoria, promedian 3,92 en la escala del 1 al 5. Significa que es importante. Con respecto a las siete áreas, es la cuarta que se considera con mayor importancia

Ítem No 8. “¿Cuán importante es ofrecer variedad en el menú en el éxito de un restaurante?: El promedio obtenido es de 4,67 lo que indica que se considera bastante importante.

Ítem No 9. “¿Cuán importante es el tamaño de las porciones en el éxito de un restaurante?: El promedio obtenido es de 3,17 lo que indica que se considera importante.

ÁREAS	EVALUACIÓN DE LA IMPORTANCIA
Precios	<i>Ítem No 10. “¿Cuán importante es el precio de los platos que ofrecen en el éxito de un restaurante?: El promedio obtenido es de 3,17 lo que indica que se considera importante. Con respecto a las siete áreas, es la séptima que se considera con mayor importancia</i>
Formación del Personal	<i>Interpretación: los resultados correspondientes a los indicadores que componen esta área, en sumatoria, promedian 3,95 en la escala del 1 al 5. Significa que es importante. Con respecto a las siete</i>

áreas, es la tercera que se considera con mayor importancia.

Ítem No 11. “¿Cuán importante es la formación del personal en el éxito de un restaurante?: El promedio obtenido es de 4,33 lo que indica que se considera bastante importante.

Ítem No 12. “¿Cuán importante es que el personal domine otros idiomas en el éxito de un restaurante?: El promedio obtenido es de 3, 50 lo que indica que se considera importante.

ÁREAS

EVALUACIÓN DE LA IMPORTANCIA

Estrategias de Comunicación *Interpretación:* los resultados correspondientes a los indicadores que componen esta área, en sumatoria promedian 3,28 en la escala del 1 al 5. Significa que es importante. Con respecto a las siete áreas, es la sexta que se considera con mayor importancia.

Ítem No 13. “¿Cuán importante es la publicidad en el éxito de un restaurante?”: El promedio obtenido es de 2,67 lo que indica que se considera algo importante.

Ítem No 14. “¿Cuán importante asestar presente en Internet para el negocio de la restauración?: El promedio obtenido es de 2,67 lo que indica que se considera algo importante.

Ítem No 15. “¿Cuán importante es la aplicación de relaciones públicas en el éxito de un restaurante?”: El promedio obtenido es de 4,50 lo que indica que se considera bastante importante.

ÁREAS

Atención al Cliente

EVALUACIÓN DE LA IMPORTANCIA

Interpretación: los resultados correspondientes a los indicadores que componen esta área, en sumatoria promedian 4,5 en la escala del 1 al 5. Significa que es bastante importante. Con respecto a las siete áreas, es la que se considera con mayor importancia.

Ítem No 16. “¿Cuán importante es mantenerse comunicado con el cliente en el éxito de un restaurante?”: El promedio obtenido es de 4,67 lo que indica que se considera bastante importante.

Ítem No 17. “¿Cuán importante es ofrecer servicios adaptados a las necesidades del cliente?: El promedio obtenido es de 3,83 lo que indica que se considera importante.

Ítem No 18. “¿Es importante realizar monitoreo de la calidad del servicio que ofrecen?”: El promedio obtenido es de 5,0 lo que indica que se considera muy importante.

En resumen partiendo de los resultados obtenidos en esta aplicación, se considera el Área de Atención al Cliente como la más importante y al Área de Precios como de menor importancia para un restaurante de Alta Cocina en Caracas.

A continuación se nombran las áreas ordenadas según el orden de mayor a menor importancia asignado por los gerentes de los seis restaurantes de la muestra:

Áreas de Mayor Importancia

1. Atención al Cliente
2. Localización
3. Formación del Personal

4. Oferta Gastronómica
5. Imagen del local
6. Estrategias de Comunicación
7. Precios

CONCLUSIONES

Posterior al cumplimiento de los pasos requeridos para la realización de este trabajo y efectuando el análisis de los instrumentos aplicados, se concluye que:

- La propuesta de clasificación de las Áreas es válida para la evaluación de los restaurantes de alta cocina, ya que las siete áreas se identificaron como importantes o de un nivel superior. De este modo se infiere que dicha propuesta se puede aplicar a otros tipos de restaurantes, debido a que los que se tomaron como muestra representaban los más altos estándares de calidad.
- Dada la multidimensionalidad de las operaciones de un restaurante, se concluye que el brazo motor del éxito de un restaurante son las relaciones humanas. Esto se evidencia en los resultados obtenidos en el estudio práctico sobre las áreas donde se encuentran los factores que influyen en el éxito de un restaurante, ya que las áreas que involucran directamente el factor humano son a las que se le asignó mayor importancia.

- De acuerdo a la investigación realizada existen pocos estudios que reflejen la cultura gastronómica de Caracas. Esta carencia ha influido en el debilitamiento de los lazos del caraqueño con sus tradiciones gastronómicas y culinarias.
- Se puede inferir que actualmente la cultura gastronómica del caraqueño se caracteriza por el desapego a lo propio. Es decir, se está dejando a un lado las raíces culinarias por la adopción de los nuevos patrones de consumo que son culturalmente diferentes.
- Los cambios de ritmo en la vida de los caraqueños ha generado el abandono de las recetas típicas, ya que éstas se consideran de difícil elaboración y además porque requieren mucho tiempo. En este sentido el concepto del fast food ha suplido las necesidades cotidianas de alimentación del consumidor caraqueño.
- El aspecto más importante de la cultura gastronómica del caraqueño, independientemente de la fuerza que tenga, se centra en la apertura a la penetración de la culinaria de otras culturas. Esto se evidencia en la rápida adaptación que han tenido los locales de comida china, japonesa, y árabe.
- Con respecto a la existencia o no de una cultura gastronómica de Caracas se concluye que si existe, aunque está en proceso de redefinición, y esto se debe a los movimientos culinarios con base criolla que se están gestando por los chef venezolanos en los restaurantes y en las escuelas de cocina de la ciudad.
- Se puede constatar que el caraqueño como consumidor gastronómico se caracteriza por ser un seguidor de las modas, bien sea por la poca

solidez de su cultura gastronómica, como lo refieren los expertos, o por un indudable espíritu aventurero e innovador.

- La diversión se puede considerar como el principal motivo por el cual salen los caraqueños a comer. Aunado a la satisfacción de las necesidades sociales: el compartir con los amigos, ver y ser vistos en un lugar de moda, ser tomados en cuenta por los pares o superiores. Estas motivaciones se acompañan de una actitud muy segura y alegre.
- Se puede evidenciar que el negocio de la restauración es muy complejo. En Caracas las operaciones relacionadas a este sector se encuentran signadas por la improvisación. La aplicación del ensayo y error con frecuencia ha conducido a la muerte súbita de los restaurantes.
- En relación al mercado de la restauración en Caracas se evidencia la incongruencia existente entre la oferta y la demanda. Es decir, según los expertos las verdaderas expectativas del consumidor no se encuentran satisfechas con el gran número de restaurantes que están establecidos en la ciudad.
- La evidente carencia de insumos, manifestada por los chef, puede inferirse que se debe a la existencia de fallas significativas en los canales de distribución por los que circulan los productos de los restaurantes.

- Se concluye, que la influencia de los aranceles tributarios en el negocio de un restaurante son condicionantes del entorno que obstaculizan la participación en el mercado de la restauración.
- Dentro del sector de los servicios, la restauración juega un papel muy importante, por lo que se concluye que éste mercado es un nicho de investigación de alto potencial para los comunicadores y mercadólogos.
- Se pudo evidenciar como los restaurantes de alta cocina de Caracas de la muestra desconocen la orientación al marketing de servicio. Con excepción del restaurante Marco Polo, el cual aplica estrategias bastante particulares. Se permite concluir que la diferencia de un restaurante tradicional convencional y un restaurante tradicional innovador ha sido establecida por el Marco Polo a través de los años.
- El caraqueño se caracteriza por ser un consumidor variopinto y esnobista, de poca cultura gastronómica pero abierto a la penetración de las cocinas culturalmente diferentes, y sobre todo es un consumidor que ve a la restauración como un acto social y al restaurante como el lugar de diversión.
- Podría definirse al caraqueño como consumidor gastronómico en cinco palabras (Ver Anexo G). Por orden de prioridad: a) Esnobista, b) Inculto, c) Glotón, d) Bebedor y e) Conflictivo.
- Con respecto al Precio, a pesar de ser una de las herramientas de la que se puede valer el restaurador para mercadear su restaurante, se le asignó muy poca importancia. Queda de manifiesto que para un

restaurante de alta cocina este es un factor poco relevante, pero es pertinente que se evalúe la misma área en otros tipos de establecimientos.

- Con respecto a las estrategias de marketing y comunicaciones, se puede concluir que el bajo nivel de importancia asignado a esta área se debe a la falta de conocimiento sobre la materia y la participación de agentes conocidos, amigos o familiares como asesores de imagen de los restaurantes.
- En esta investigación se dio por sentado la importancia y relevancia de la evaluación de las áreas de la Propuesta gastronómica, pero es necesario considerar esta para estudios más profundos.
- La formación del personal es un área que puede jugar un papel determinante en el éxito de un restaurante, esto se corrobora con los resultados descriptivos en los cuales todos los altos mandos del restaurante eran profesionales con estudios superiores y especializados en culinaria.
- Con respecto a la formación del personal de rangos medios, se aprecia que la capacitación de este personal en restaurante es eficiente, es decir, los chef de los restaurantes que se encargan de la preparación de su personal tienden a tener un mejor control de las salas y cocina.
- Se infiere que el área de localización es de importancia. El restaurador debe evaluar sobretodo el estacionamiento y la ubicación del local.

- Con respecto a la estructura del local se infiere que es de importancia para un restaurante ofrecer varias salas de servicios, cuidar la correspondencia del concepto del restaurante con la decoración y todos los elementos que forman parte de su identidad.
- La atención al cliente es el área al que se le asignó mayor importancia dentro de los factores que influyen en el éxito de un restaurante. Independientemente de que no sean aplicadas estrategias directas para atraer y conservar la cartera de clientes, el factor humano vinculado al servicio es lo que determina las posibilidades de éxito de un restaurante.
- Se puede concluir que toda la información obtenida en esta investigación no sólo establece las bases para estudios futuros, sino que se puede hacer uso de las áreas para evaluar cualquier restaurante, independientemente de sus características.
- Las áreas propuestas pueden ser tratadas como nichos de exploración individual en estudios de mercados futuros. De esta manera, las áreas se convierten en un aspecto muy importante a considerar en el análisis de un negocio en el sector de la restauración y otros que puedan ser aplicables.

RECOMENDACIONES

- Es importante que el emprendedor del sector de la restauración conozca y busque formarse sobre todos los aspectos que involucran este modo de vida. Es decir, una vez que se asume el reto empresarial se debe concientizar que para ser exitoso no hay que considerar al restaurante sólo como una inversión.
- Se recomienda a los restauradores y nuevos empresarios que se asesoren con consultores empresariales, para así canalizar los esfuerzos hacia el éxito. En este aspecto, deberá considerar una auto-evaluación sobre cómo están conformadas las áreas donde se encuentran los factores de éxito de su restaurante, de tal modo que se puedan convertir las debilidades en fortalezas.
- Entender la importancia que tiene el conocer al consumidor parece nula ante los hallazgos de la investigación, por lo que se sugiere a los restauradores y emprendedores definir al público al que desean agraciarse con su oferta gastronómica y del que se podrían lucrar un largo período de tiempo. Con el fin de que las estrategias de marketing sean más directas y no se desperdicie la inversión de tiempo y dinero.
- Dado que las franquicias son el negocio que mayor proyección muestra en el sector de la restauración, se sugiere a los inversionistas

interesados asesorarse con los expertos, especialmente remitirse a la Asociación Venezolana de Franquicias, ya que sería un acertado paso para empezar a construir su éxito.

- El concepto de éxito es tan amplio que debe ser ajustado a las prioridades y a las metas particulares de cada restaurante. Por lo que se recomienda definir cuáles son los logros que se esperan obtener del negocio, y en cuanto tiempo; ajustado a la definición de su público.
- Se recomienda el uso de la propuesta para evaluar cualquier negocio de la restauración. Ya que a pesar de haber sido comprobada su validez con una muestra de restaurantes de alta cocina, sus bases están cimentadas en las generalidades que abarcan las operaciones de un restaurante modelo de capacidad media.

A los emprendedores: no se desmotiven, sigan adelante a pesar de los obstáculos y amenazas que caracterizan al mercado de la restauración en Caracas. Confíen en las palabras de Vinia Winckelmann... *¡Ahora e*

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Aroca, A. (1989). Proceso de elaboración de instrumentos de recolección de datos. Venezuela: Revista de pedagogía. Vol. X. No. 20. Universidad Central de Venezuela.
- Best, J.W. (1969). Como investigar en educación. España: Morata.
- Biosca V., D. (2000). 100 Ideas para atraer clientes a un restaurante. México: Editorial Limusa.
- Cobra, M. (2000). Marketing de servicios. 2da. Ed. Colombia: McGraw – Hill Interamericana.
- Etzel, M. y Otros. (1996). Fundamentos de marketing. 10ma. Ed. México: McGraw – Hill Interamericana.
- Gallego, J. F. (1987). Principios generales para la dirección de establecimientos hoteleros. España: Graficas Lormo.
- Green, P. y Tull D. (1981) Investigación de mercadeo. España: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hernández, R. y Otros. (1998). Metodología de la investigación. 2da. Ed. México: McGraw – Hill Interamericana.
- Horovitz, J. (1991). La calidad del servicio: A la conquista del cliente. España: McGraw – Hill Interamericana.
- Ind,N. (1990). La imagen corporativa. España: Díaz de Santos.
- Kotler, P. (1989). Mercadotecnia. 3ra. Ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Lovelock, C. (1997). Mercadotecnia de servicios. 3ra. Ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana - Pearson.

- Lovera, J. R. (1998). Historia de la alimentación en Venezuela. 2da. Ed. Venezuela: Centro de Estudios Gastronómicos – Lovera.
- Lovera, J. R. (1991) Gastronomía Caribeña. Caracas: Centro de Estudios Gastronómicos.
- McDaniel, C.; Gates, R. (1999). Investigación de mercados contemporánea. México: International Thomson Editors.
- Méndez T., I. (1999). Diccionario de gastronomía y hostelería. España: Parinfo.
- Palacios, L. E. (1999). Sabiduría popular en la empresa venezolana. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Popic, Miro (2000) Guía Gastronómica de Caracas 2001 .Caracas: Miro Popic Editor.
- Peters, B. (1995). The etiquette of an English tea. Inglaterra: Coffey Beech Publishing.
- Real Academia Española. (1992). Diccionario de la Lengua Española. 21ra. Ed. España: Editorial Espasa Calpe.
- Rochat, M. (2001). Marketing y gestión de la restauración. España: Gestión 2000.
- Sabino, Carlos. (1980). El proceso de investigación. Venezuela: El Cid.
- Scannone, Armando. (S/F) Mi cocina a la manera de Caracas. Caracas: Refolit.
- Scannone, Armando. (S/F) Mi cocina a la manera de Caracas II: Caracas: Refolit.
- Shultz, D. (1993). Comunicaciones integradas de marketing. España: Granica.
- Todd, Helena. (1999). Las recetas caraqueñas de Helena Todd. Colección Quirón. Caracas: Los Libros de El Nacional.

GLOSARIO

- Ambiente: para efectos de esta investigación se define como las condiciones o circunstancias típicas que se reconocen en un lugar. (Basado en la acepción de Ambiente del Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia).
- Bronch dominicales: derivado del inglés. Se refiere a los desayunos que se hacen en las horas cercanas al medio día y que también pueden sustituir al almuerzo. Esto se acostumbraba en Inglaterra a principios de 1900, los días domingos en las terrazas abiertas de los hoteles. (Basado en la traducción del texto de Beryl Peters (1995) The etiquette o fan english tea. Cofee Beech Publishing).
- Bufé: “Comida, por lo general nocturna, compuesta de platos calientes y fríos, con que se cubre de una vez la mesa” (Fuente: Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia).
- Churrasco: “Carne asada a la plancha o a la parrilla” (Fuente: Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia).
- Convenience Food: “Un sistema de preparación y de presentación de alimentación encaminado a permitir fabricarla, producirla, presentarla, transportarla, conservarla y venderla en las condiciones más favorables para la mano de obra responsable, asegurando al mismo tiempo a los consumidores la satisfacción más alta posible, y velando

para respetar constantemente los principios de la economía óptima de los costes” (Rochat, 2001).

- Comensal: “Cada una de las personas que comen en una misma mesa” (Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia).
- Cubertería: Conjunto de cucharas, tenedores, cuchillos y utensilios semejantes para el servicio de mesa. (Fuente: Diccionario de la Real Academia Española)
- Cubiertos: Se refiere al número de comensales que asisten y consumen un servicio completo en el restaurante. (Moreno, entrevista telefónica del 16 de diciembre de 2000)
- Decoración: “Conjunto de elementos que adornan una habitación, un ambiente” (Fuente: Diccionario de la Real Academia Española).
- Estructura: “Distribución y orden de las partes importantes de un edificio” (Fuente: Diccionario de la Real Academia Española).
- Fachada: “Paramento exterior de un edificio, generalmente el principal” (Fuente: Diccionario de la Real Academia Española).
- Fast Food: “Comida rápida, alimentos preparados de forma rápida” (Fuente: Harper Collins Spanish – English Dictionary)

- Happy Hour: Estrategia aplicada en los establecimientos comerciales la cual consiste en ofrecer productos gratis en un tiempo limitado establecido (Fuente: Harper Collins Spanish – English Dictionary).
- Hedonismo: “Doctrina que proclama el placer como fin supremo de la vida” (Diccionario de la Real Academia Española).
- Mantelería: “Juego de mantel y servilletas” (Diccionario de la Real Academia Española).
- Menú: “Es el programa de los productos o platos que oferta el restaurante” (Rochat, 2001).
- Minuta Diaria: “Es el programa de menor dimensión que el menú que oferta las sugerencias del chef para ese día o esa semana” (Moreno, 2000).
- Mobiliario: Se refiere al conjunto de muebles que están presentes en el restaurante, específicamente en la sala de servicio (Basado en la acepción de Mobiliario del Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia).
- Valet Parking: derivado del inglés. Se refiere a la figura del aparcador de los vehículos de los clientes, en estacionamientos cercanos a un establecimiento determinado (Basado en la acepción de Aparcador del Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia).