

## La Gastronomía y los parques temáticos

**Autor:** Jorge M. Ramallo **Fecha:** 11-06-2009

**Temática:** Marketing

**Nivel:** N3- Alta dirección

**Focus:** General

**Resumen:** Últimamente hemos asistido a la realización de una serie de emprendimientos faraónicos en el área gastronómica de mano de empresas de envergadura que tentaron la actividad con fastuosos proyectos de explotación basados en la autogestión. Estos proyectos, meritorios por sí debido a las magníficas inversiones realizadas y por la generación de puestos de trabajo, no dejan de adolecer de errores profundos en lo más íntimo de su concepción. Errores, que de no provenir de megaempresas, holdings e incluso de fondos de inversión extranjeros, parecerían concebidos en una noche tranquila de verano cuando una sueña con proyectos futuros entre amigos, fantaseando con el restaurante propio. ¿No me creen?

Últimamente hemos asistido a la realización de una serie de emprendimientos faraónicos en el área gastronómica de mano de empresas de envergadura que tentaron la actividad con fastuosos proyectos de explotación basados en la autogestión.

Estos proyectos, meritorios por sí debido a las magníficas inversiones realizadas y por la generación de puestos de trabajo, no dejan de adolecer de errores profundos en lo más íntimo de su concepción. Errores, que de no provenir de megaempresas, holdings e incluso de fondos de inversión extranjeros, parecerían concebidos en una noche tranquila de verano cuando una sueña con proyectos futuros entre amigos, fantaseando con el restaurante propio. ¿No me creen?

En los últimos años me ha tocado en suerte, el participar activamente en el lanzamiento de un par de estos magníficos emprendimientos en la zona norte de Buenos Aires, a raíz de lo cual puedo emitir mi opinión, después de haber vivido, en orden sucesivo, los ambiciosos proyectos, la euforia desmedida en la proyección de las enormes ganancias que iban a dejar, su construcción, su modificación, el armado y compra del equipamiento (sobrestimado por supuesto), el montaje de la operación pensando en no sé cuantos clientes futuros, la apertura y por supuesto la desilusión.

Ninguno de estos proyectos llegó a cumplir las expectativas deseadas, siguen adelante sin tener claro adonde van.

Desde mi humilde opinión, proyectos, en síntesis, que muy difícilmente lleguen siquiera a recuperar la inversión inicial.

Han adolecido de errores desde el inicio, errores que pese al enorme profesionalismo de parte de algunos de los encargados de dirigirlos, no pueden ser corregidos, sino solo realizando correcciones de base, con las necesarias reinversiones.

En mis clases, en las diversas escuelas de hotelería y gastronomía donde actué, debo, naturalmente exponer ante mis alumnos el método de planificación, determinación de objetivos y desarrollo de actividades propias de un director de una empresa de servicios moderna. En estas clases los alumnos, noveles pretendientes a directores, deben lograr comprender y analizar los diversos componentes que en teoría concluirán con el desarrollo exitoso de un proyecto determinado, capacitándolos también para una gestión de excelencia al frente de las más diversas ofertas dentro de la industria de la hospitalidad.

Para el mejor entendimiento y aplicación práctica de estos principios recorro normalmente a la realización de trabajos prácticos donde puedan evaluar un modelo desde su idea hasta el momento previo a la puesta en marcha. Pues bien, y volviendo al tema que nos ocupa, estas mencionadas megaempresas, difícilmente competirían, si debiera evaluar sus proyectos.

De acuerdo a lo vivido en los meses que me tocó parte de la responsabilidad de la conducción de los mismos, creo poder identificar varios problemas en el desarrollo del negocio gastronómico, problemas claramente identificables que pueden ser evitados al desarrollar emprendimientos gastronómicos de mucha menor envergadura. Por lo tanto, considero que una rápida visión sobre ellos ayuda a prevenir los mismos.

En el planeamiento de la oferta no se tuvo en cuenta el target hacia el cual se dirigían, ya que inicialmente los estudios siempre dieron como resultado que sería del tipo ABC1, o al menos así lo esperaban; cuando la experiencia, no indicaba bajo ningún aspecto que esto pudiera resultar de esa forma debido que ese público nunca se masifica, en este sentido puedo poner de ejemplo lo ocurrido con el shopping Unicenter, en el cual participé y el Parque Interama de cuyos inicios también fui parte.

Este tipo de cliente, el que puebla los restaurantes de moda, busca ante todo ser visto en los mismos lugares que el resto de los llamados notables del ambiente social.

De ninguna manera el público al que nos referimos, el que forma parte del 80 % de los clientes que pueblan diariamente los restaurantes de moda, y repito de ninguna manera este tipo de cliente admitirá, aunque los medios económicos se lo permitan el pago de una entrada para ir a comer, por ejemplo, o pretender compartir discos y juegos electrónicos con un restaurante de categoría internacional. Error de posicionamiento importantísimo.

Aunque nunca se concretó existieron proyectos iniciales para instalar un restaurante para cuatrocientas personas a un promedio alto en uno de los casos.

La distribución y señalización propia de los puntos de venta de comida, hacía que los visitantes ignoraran los restaurantes porque, visualmente no poseían un atractivo que hiciera que los visitantes sintieran curiosidad al menos de ingresar a las espectaculares decoraciones realizadas en los locales. En sí mismo, los restaurantes y toda el área gastronómica de ninguna forma estaban integrados al área de diversiones siendo que, en mi humilde manera de ver, los restaurantes especialmente deberían formar parte de los entretenimientos; tema para otro artículo.

Otro aspecto a destacar, es la rigidez con que se manejó la oferta gastronómica, sin averiguar por anticipado cuales eran las verdaderas necesidades del visitante e imponiendo un producto que no siempre era el adecuado. La oferta gastronómica no puede estar en manos de un chef, que no posea una visión comercial, salvo que se integren de una manera efectiva a identificar la variabilidad de la demanda en un mercado sumamente cambiante.

En definitiva, se desconoció, al menos inicialmente, las necesidades y el grado de satisfacción de los clientes.

No hubo una adecuada planificación del marketing, no se realizó un debido análisis de mercado, de SU mercado. Cómo están posicionados con respecto al resto de los restaurantes del mercado, ¿cuál es la imagen dentro del grupo objeto al cual se dirigen?

Condujimos nuestros negocios en muchos casos a ciegas, elevando peligrosamente el riesgo.

De los distintos tipos de clientes existentes en el mercado nosotros atendíamos esencialmente familias, gente de paso y grupos. Todos con una característica necesidad en común, la de una atención ágil. Los negocios como fueron planteados originalmente estaban orientados a un tipo de servicio que tendía a ser lento.

Nunca se tuvo en cuenta ya que no existió planificación del marketing, cuales eran las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los negocios.

En uno de estos emprendimientos, hablábamos desde el inicio de prestar servicio con calidad, sin embargo, se contrato personal sumamente joven y poco preparado para atender una demanda terriblemente fluctuante que requería de una experiencia y pericia propias de profesionales del gremio y no de jóvenes sin ninguna experiencia laboral previa. (Quiero aclarar particularmente este punto ya que en el último proyecto que trabajé se actuó en forma práctica intentando atraer personal con alguna experiencia)

En otro aspecto (y esto sí válido para los dos casos en los que participe) se sobredimensionó el plantel del área gastronómica tanto en el salón como en la cocina, originando luego la reducción intempestiva ante los magros resultados obtenidos, que logró desmotivar una y otra vez a todo el personal, ya que constantemente se vivía pensando si mañana tocaba ser despedido.

Otro error que merece ser destacado fue la increíblemente sobredimensionada estructura administrativa que contribuía solamente a crear un costo fijo desproporcionado sobre la facturación bruta de todos los puntos de venta. Esta estructura solamente se hubiera justificado si el volumen del negocio lo hubiera requerido al aumentar los puntos de venta.

Y naturalmente, pese a los arquitectos intervinientes, la mayoría de los diseños de los locales destinados a la explotación gastronómica, carecían de practicidad, por lo general no tenían depósitos, las cocinas habían sido pensadas para dejar espacio al salón, las extracciones a veces cumplían con su cometido, no se tomaron en cuenta los circuitos de circulación, etc, etc. En ambos casos, el personal especializado en gastronomía fue contratado posteriormente al desarrollo arquitectónico.

Resumiendo a mí entender se cometieron errores que pudieron haberse evitado tales como:

- Contratación de personal inexperto.
- Descuido al costear el menú.
- Errónea fijación de precios de venta.

- Excesiva estructura administrativa.
- Sobredimensionamiento en la estructura de personal.
- Falta de atractivo para el cliente del restaurante.
- Falta de acciones de marketing para lograr el posicionamiento.
- Falta de integración de la gastronomía a los parques de diversiones.
- Falta de elasticidad en la oferta gastronómica.

Si analizamos estos ejemplos, fácilmente advertiremos gran parte del porqué estos magníficos y esplendorosos proyectos que podrían haber hecho temblar a la competencia, continúan hoy sin provocar mayor atracción, que la venta de sus productos y servicios en forma impulsiva a los escasos concurrentes a estos centros de diversión, que pretendieron emular a los más famosos del mundo.

A la luz de las reflexiones obligadas que provocan para aquellos que pertenecemos al rubro me permito sugerir algunas advertencias que le ayudarán a ahorrarse unos euros cuando piense en su próximo negocio.

- Realización de un estudio de mercado para evaluar a los potenciales clientes previo a la generación de la idea de armado y planificación.
- Realizar una adecuada planificación del marketing del emprendimiento tendiente a posicionar su imagen como una alternativa válida.
- Consecuentemente realizar una publicidad adecuada con estos objetivos.
- Utilización de personas idóneas en la actividad en el desarrollo del proyecto y no solo para probar su profesionalismo una vez que el proyecto ya está en marcha...
- Análisis exhaustivo de los costos de operación y costeo de los menús, como herramienta indispensable.
- Planificación del sector administrativo, a fin de optimizar los costos indirectos a la operación.
- Planificación consciente del área de personal, para evitar sobredimensionamiento, recuerde que el personal es su mayor capital.

Cada emprendimiento requiere de un estudio específico que permita reconocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización y, sobre todo, tener en cuenta al cliente al cual se dirigen. La falta de análisis de estas variables puede conducir peligrosamente a resultados imprevistos.

Jorge M. Ramallo

Consultor de Restauración en Argentina