

## Anexo I

### Fidelización de Clientes

#### Marco Conceptual.

*Fidelización* es el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras.

La *Fidelización*, tal como se entiende en el marketing actual, implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

Por tanto, evolucionamos de un marketing centrado en el corto plazo a un marketing con un enfoque estratégico. Tradicionalmente muchas empresas se centraban en el proceso de venta y consideraban concluido dicho proceso cuando se cobraba. El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores requieren de las empresas una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso post-compra.

El *concepto de fidelidad para el marketing* implica que los consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en nuestra empresa. Un aspecto fundamental es que porcentaje representan las ventas de una empresa en las compras de una cierta categoría de productos por parte de un cliente. Es decir, un consumidor que durante años compra sus camisas en Arturo Calle es un cliente fiel. Un consumidor que sólo toma Coca Cola durante años es un consumidor fiel. Y también es un consumidor fiel el que durante años realiza operaciones financieras con dos bancos, manteniendo sus vínculos con ambos.

Si manejo un restaurante, un aspecto fundamental del éxito será conseguir una clientela fiel. El negocio puede ser un gran éxito si un cierto grupo de personas se mantienen como clientes durante años. Incluso ese grupo de clientes leales que repiten las visitas a mi restaurante en ocasiones comen en otros restaurantes. Por tanto, un aspecto fundamental de la gerencia de un restaurante es ¿qué porcentaje del gasto que mis clientes habituales realizan en los bares y restaurantes obtiene mi negocio?

Otro aspecto de la fidelidad desde esta perspectiva de marketing es que trata de mantener como clientes a ciertos grupos, normalmente los más rentables, mientras que en muchas ocasiones interesa desprendernos de otros clientes poco rentables.

#### Claves de la Fidelización.

Un factor fundamental en la fidelidad de los clientes es el valor percibido de las ofertas de la competencia. El consumidor valora distintas opciones que le ofrecen las empresas competidoras. Un cliente fidelizado mantiene la relación con nuestra empresa sin evaluar cada vez que compra todas las posibles opciones que ofrece la competencia. En el momento que la competencia consiga que el cliente fidelizado evalúe alternativas, su satisfacción con mi empresa más el coste de cambiar debe ser mayor que la valoración de la competencia para mantenerlo fiel. Si cierro mi bar por vacaciones durante unos días, los clientes seguramente probarán bares de la competencia y al final de las vacaciones evaluarán si mantenerse fieles a mi negocio.

Debemos mantener una vigilancia sobre las ofertas de la competencia, analizando sus puntos fuertes y débiles. Y diferenciar nuestra oferta de la oferta de los competidores. Si nuestro producto se percibe por parte de los consumidores como absolutamente igual al de la competencia, entraremos en una competencia por el precio. Es importante que el consumidor perciba nuestro producto o servicio como distinto de la competencia si no queremos competir por precio.

En los servicios bancarios la reputación, la imagen de marca y los servicios difíciles de copiar nos permiten diferenciarnos de la competencia. Una estrategia típica de diferenciación es añadir servicios adicionales y proporcionar ciertos servicios mejor que la competencia.

Eso en lo que somos mejores que la competencia, ese esfuerzo marginal que realizamos debe ser resaltado para que se transforme en una fuente de ventaja competitiva sostenible. El director de oficina que realiza las declaraciones de hacienda a los mejores clientes está fidelizando a la clientela con un servicio adicional que a los competidores les resulta difícil de copiar. Estos clientes fidelizados son menos sensibles al precio, se les puede cobrar más y proporcionan un mejor margen durante mayor tiempo. Tal como explica Francisco Elvira “la clave de la fidelización consiste en ofrecer más al cliente por lo que paga y sobre todo, que lo perciba”

### **Valor Percibido por los clientes**

Para mejorar ese valor percibido por los clientes, debemos actuar sobre varios factores:

**1. Accesibilidad.** Entendemos por accesibilidad la facilidad para obtener el servicio. Un banco con muchos cajeros automáticos es más accesible. Si dispone de un horario amplio también se mejora la accesibilidad. Si el cliente puede localizar al director de la oficina con facilidad somos más accesibles.

**2. Comunicación.** No sólo debemos dar un buen servicio sino comunicarlo. Las ventajas de nuestro servicio deben ser comunicadas para que puedan ser valoradas por los clientes.

**3. Participación del cliente.** Un aspecto fundamental en las economías modernas, especialmente en los servicios es la participación del cliente. Cuando el cliente participa en el servicio manifestando su opinión, seleccionando entre alternativas o realizando alguna actividad puede aumentar el valor percibido.

**4. Incorporar servicios añadidos.** Un aspecto vital para incrementar el valor percibido es complementar el servicio básico estándar con servicios añadidos o suplementarios.

**5. Programar acciones para mejorar la percepción de los atributos críticos.** Los clientes utilizamos ciertos atributos que consideramos fundamentales para evaluar alternativas de compra. Un aspecto fundamental es detectar los atributos que el consumidor considera como principales y poner en programar acciones que mejoren la percepción de los atributos críticos. Por ejemplo, si los consumidores consideran vital la limpieza de la habitación del hotel, debemos centrarnos en ese aspecto. La habitación tiene que estar limpia y además parecerlo. Es decir, no sólo tiene que estar limpia sino oler a limpia, que parezca limpia.

**6. Empleados con orientación al consumidor.** La interacción de los clientes con los empleados es una parte esencial del proceso de prestación del servicio.

### **Mejora del Servicio**

La fidelización de los clientes requiere un esfuerzo continuo de mejora que mantenga una ventaja competitiva.

El proceso de mejora comienza por la identificación de los aspectos críticos y de los errores cometidos que disminuyen la calidad. Es preciso mantener la perspectiva del cliente. Por ejemplo, si un televisor en vez de encenderse en 2 segundos se enciende en 4 pero el cliente ni lo nota ni le importa no es un problema de calidad. En los servicios la percepción de calidad por parte de los clientes se ve fuertemente influida por los tiempos de espera. La disminución de los tiempos de espera y la gestión de los mismos es un factor fundamental para la mejora del servicio.

Como venimos insistiendo los servicios tienen un gran componente de interacción personal. En el servicio es tan importante el producto que se entrega como el proceso de entrega. Es por tanto esencial la formación y motivación de los empleados y su orientación hacia un servicio excelente

### **Implantación del plan de Fidelización**

La implantación de un plan de fidelización, consiste en un conjunto de principios, métodos y recursos organizados estratégicamente para movilizar a toda la empresa, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. La puesta en práctica del plan de Fidelización se desarrolla en una serie de etapas e implica la coordinación de numerosas actividades y personas:

- ✓ **Diagnóstico.** Partimos del análisis de las tareas críticas y de los elementos generadores de errores.
- ✓ **Participación del personal.** Las aportaciones de todos son importantes. Desde la necesaria implicación de la dirección a la participación de todos los niveles jerárquicos.
- ✓ **Fijación de Objetivos.** Es preciso definir claramente, de forma precisa y numérica los objetivos. Por ejemplo el tiempo máximo para atender a los clientes.
- ✓ **Control y evaluación.** Se establece un sistema de medición para comprobar regularmente el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ **Construcción de Indicadores de Gestión.** De acuerdo a las áreas críticas y de mayor impacto se realiza el seguimiento a través de Indicadores con frecuencia mínima de un mes.

Es por tanto, preciso medir regularmente la calidad del servicio, para comprobar el cumplimiento del plan y en su caso tomar medidas correctoras. El proceso de medición de la calidad del servicio suele incorporar varios elementos:

- ✓ Establecer las principales dimensiones del servicio.
- ✓ Medir las expectativas.
- ✓ Medir las percepciones del cliente.
- ✓ Evaluar la importancia que los clientes asignan a cada atributo.
- ✓ Analizar la percepción de los clientes respecto a empresas competidoras.

Se trata por tanto, de establecer una lista de los principales atributos que los consumidores relacionan con la calidad del servicio y realizar una medición regular. Por ejemplo, McDonald's tiene identificadas varias áreas relacionadas con la calidad percibida: El aspecto del establecimiento, la limpieza, el producto, el servicio atento, la ausencia de errores en el proceso de servicio. Regularmente realiza encuestas a sus clientes para comprobar el cumplimiento de los parámetros de calidad.

### **Instrumentos de Fidelización.**

#### **Servicio de Atención al Cliente**

Dentro de la amplia variedad de instrumentos o sistemas para mejorar la fidelización de los clientes y retenerlos en la empresa se encuentran los *Servicios de Atención al Cliente*. Los propósitos fundamentales de estos centros son:

1. **Mejorar la atención y el servicio a los clientes.** El centro de atención al cliente debe investigar a los consumidores y proponer mejoras en el servicio y en el proceso de prestación del mismo.
2. **Detectar deficiencias en los servicios.** Obtener información sobre errores, problemas y deficiencias en los servicios.
3. **Reclamaciones por quebrantos económicos.** De especial importancia en los bancos es el tratamiento de las reclamaciones por quebrantos económicos. Es preciso un tratamiento organizado y profesional de estas reclamaciones. Es precisa la existencia de procedimientos conocidos y varios niveles de atención.
4. **Tratamiento de la insatisfacción en los servicios.** Son numerosas las posibles causas de insatisfacción a las que es preciso dar respuestas.
5. **Sugerencias.** El servicio debe constituirse en una valiosa fuente de información para la mejora del servicio. Es preciso tener en cuenta que muchos consumidores en vez de quejarse simplemente se marchan con la competencia.

#### **Programas de Fidelización**

Existen múltiples variantes de los programas de fidelización, tenemos:

- ✓ **Programas de recompensa basados en cupones de descuento.** Nos ofrecen reducciones de precios en compras futuras.
- ✓ **Programas basados en trato preferencial.** Como los que facilitan salas VIP para los mejores clientes de las líneas aéreas.
- ✓ **Programas Multisponsor.** Mediante el acuerdo entre múltiples compañías. Por ejemplo Club de Suscriptores de El Tiempo

- ✓ **Programas de puntos.** Numerosos programas de fidelización se basan en acumular puntos que permiten reclamar regalos.
- ✓ **Programas basados en condiciones especiales de compra.** Descuentos en productos, acceso preferente a las rebajas.
- ✓ **Programa de puntos del Éxito.** es otro buen ejemplo de programa de fidelización.

Mediante la vinculación, el cliente se siente ligado a la empresa y se percibe un cierto compromiso que le liga a la empresa. Un cliente que posee una hipoteca es un cliente normalmente vinculado con una entidad financiera. Al incrementarse las relaciones y el número de productos financieros se suele incrementar la vinculación con la entidad.

El desarrollo de un plan de fidelización debe incrementar la frecuencia de compra y aumentar el potencial de consumo. La retención de clientes permite incrementar las ventas mediante acciones de venta cruzada. Al cliente que tiene un cierto producto le vendemos otros productos.

## Anexo II

### El Marketing en época de crisis.

#### Bares y Restaurantes: Qué hacer con el marketing en tiempos de crisis.

*¿Qué hacer frente a la crisis? ¿Qué estrategias de marketing utilizar? ¿Qué dejar de hacer?*

La mayoría de los empresarios gastronómicos -sobre todo en la Argentina- ya tuvieron que lidiar en algún momento con la demanda de hacer más con menos. Pero, a diferencia de otras crisis, hoy se corre el riesgo de que si se aplican las mismas “recetas” que en situaciones anteriores, se apunte a los mercados, clientes y enfoques de venta equivocados. Es importante tener en cuenta que muchos mercados/clientes que en el pasado fueron rentables pueden no serlo en este momento.

Estamos frente a un nuevo perfil de consumidor, que seguramente llegó para quedarse entre nosotros, que puede ser definido como:

- ✓ Racional
- ✓ Analítico
- ✓ Caza Ofertas
- ✓ Inteligente.
- ✓ Oportunista

Este nuevo consumidor no se dejará “engañar” por campañas promocionales, “rebajas” de precios, etc. Evaluará cada decisión de compra hasta el último detalle.

#### ¿Qué deben hacer los empresarios gastronómicos frente a esta nueva situación?

La respuesta es tomarla como una oportunidad para definir nuevos nichos, enfocarse en lo importante. Es necesario:

- ✓ Redefinir los presupuestos para el marketing. No disminuirlos en grandes porcentajes. Y si es posible, mantenerlos.
- ✓ Redelinear en qué se invierte.
- ✓ Hacer foco en aquellos productos que nos den mejores resultados.
- ✓ No invertir haciendo fuerza para hacer crecer a productos poco exitosos.
- ✓ Invertir en clientes fieles.
- ✓ No apostar grandes cantidades en atraer nuevos clientes.

Nunca más justo que este momento para aplicar lo que la teoría dice: “es doblemente más difícil o caro atraer nuevos clientes que fidelizar los actuales”.

#### ¿Qué debemos hacer con los planes de marketing?

Si no los teníamos, es la oportunidad para elaborarlos. Si, por el contrario, ya teníamos formulado un plan, debemos mantenerlo en los lineamientos estratégicos generales y tener flexibilidad en los aspectos tácticos debido a los cambios del entorno. Asimismo, ser prácticos en los temas operativos. Además de redefinir las 4 P, tenemos que adecuar la plaza, si es necesario, buscando nuevos

canales de distribución, o potenciando aquellos que teníamos olvidado por haber hecho foco en los que fueron importantes en tiempos de bonanza. Relevar los precios continuamente, pero tener cuidado en no entrar en una guerra de precios que destruya el mercado y nos haga caer en un pozo del que no podremos salir. **Dejar sólo aquellos productos “exitosos”**.

En lugar de hacer recortes de presupuesto indiscriminados, los empresarios gastronómicos deberían poder racionalizarlos y mantener un buen desempeño. Evaluar el actual modelo comercial ayudará a determinar qué fórmulas y soportes de ventas resultan más efectivos para los distintos tipos de clientes y situaciones. Asimismo, optimizar el proceso de postventa y crear un nivel apropiado de apoyo al cliente.

En definitiva, teniendo en cuenta estas pautas se están mejor preparados para superar con éxito de la que el sector no solo no está exento, sino que es uno de los principales afectados.

## **Estrategias del Marketing: Cómo captar clientes en época de crisis**

Juan Carlos Alcaide, fundador y director general del Instituto de Marketing de Servicios y miembro del Top ten Strategic Marketing Spain, ha impartido una conferencia en la Escuela de Negocios IDE-CESEM con el título “Cómo captar clientes en época de crisis”.

Antes ni siquiera de entrar en la materia de la conferencia el relator ya ha dejado claro que ni él, ni nadie, puede ahora mismo dar una fórmula mágica que aplicada a cualquier empresa le permita salir de esta crisis en la que nos encontramos, “si yo pudiera hacer eso, ya no sería un mago, sería un santo” argumentaba Alcaide.



Partiendo de que cada empresa es un mundo particular, el ponente desarrolla las pautas que nos han llevado hasta dónde estamos y las que pueden aliviar esta situación. “es necesario plantearnos un proceso de reflexión para saber lo que ha pasado y como solucionarlo”, de este proceso de reflexión sacamos unas normas de actuación imprescindibles en la actual situación:

- Nadie sabe lo que va a durar la crisis por lo que hay que mantener la sangre fría.
- Si todo el mundo habla de crisis, los medios nos venden crisis y las empresas asumen que estamos en crisis, la crisis se hace real y crece con nuestro miedo. Hay que evitar dejarse llevar por el miedo.
- Contemplar los errores cometidos, interpretarlos y no volver a caer en ellos.
- Es imprescindible estudiar el mercado, conocer las previsiones de futuro de nuestra empresa de una forma fiable y trabajar en proyectos a largo plazo sin dejarnos llevar por la ansiedad del presente.
- Después del análisis de mercado, actuar con cabeza. Demostrar la capacidad directiva y analítica en la gestión de nuestra empresa sin precipitación y con seguridad.
- Hay que tomar decisiones, pero no cualquier decisión apresurada que implique futuro arrepentimiento.
- No hay que dejarse llevar por el camino fácil (reducción de precios), políticas que no siempre son efectivas y si pueden ser perjudiciales a largo plazo.
- Negociar todo lo negociable. Es preferible negociar muy duro con el proveedor que negociar los despidos con los empleados.
- Reducir costes. Sí, pero con cabeza. Hay que plantearse los gastos y aprender a prescindir de lo realmente prescindible (temas de logística que se pueden externalizar, administración...) antes de sacrificar herramientas básicas para la empresa como el marketing o la captación de clientes.
- Aprender a sacrificar aquello que no nos es básico para la estrategia empresarial. Normalmente unos pocos clientes ocupan la mayoría de la facturación de una empresa, hay que cuidar a esos clientes importantes aun a pesar de sacrificar a otros menores.
- Normas básicas para asumir la situación en la que vivimos y poder plantearnos que soluciones son las más adecuadas para nuestro problema. Juan Carlos Alcaide asegura que ahora surgen nuevas oportunidades, “Océanos azules” en los que iniciar una nueva actividad sin competencia. Para sobrevivir en este ciclo en el que actualmente tenemos que vivir, el

ponente desarrolla varias ideas a modo de soluciones y consejos para resurgir entre la actual situación de caída:

- Buscar nuestro Océano Azul, ese hueco del mercado que no está manchado por la sangre de los tiburones que se pelean por su trozo de mercado. Hay que atreverse a ser diferente, ofrecer algo distinto al resto.
- “¡Es el momento del zapatero remendón!”, ahora resurgen esas pequeñas ideas que antes parecían no tener hueco. Es el momento de aprovechar esos huecos que van quedando. Si la gente no puede comprar coches, quizás ahora necesite un taller 24 horas, si la gente no compra zapatos, necesitará alguien que arregle los que tiene...
- Buscar los clientes perdidos. Muchos clientes ahora se replantean los productos de los que disponen y buscan nuevas ofertas que les den algo distinto, valores añadidos.
- Atreverse a ser el único en una categoría. A veces muchas ideas se desestiman por la falta de modelos, es el momento de apostar por ser el primero en una categoría, encontrar ese hueco sin competencia y comenzar de cero.
- Diferenciación, si tu producto no sale, crea una marca amable como complemento y refuerzo de tu actividad. Como ejemplo tenemos la multitud de marcas blancas en todo tipo de productos que ahora invaden el mercado.
- Gestión de precios, hay que saber usarlos, maquillar las rebajas con elementos como las promociones o los descuentos, nunca reducirlos drásticamente sin una justificación.
- Proteger a los clientes importantes, fidelizar a aquellos imprescindibles aunque esto suponga sacrificar a otros menos importantes.
- Verificar las gestiones de cobros. Cobrar por todo lo que se haga, si hace falta maquillar nuestros servicios anteriormente gratuitos con nuevos valores que supongan una necesidad para el cliente y un coste asociado a los mismos.
- “Precios de paquete”, productos y servicio. Si no conseguimos vender nuestros productos, añadámosle un extra que marque la diferencia.
- Juan Carlos Alcaide deja muy claro en su charla que cada empresa debe de aplicar sus propias normas en el juego, a sabiendas que hay que huir de la tendencia general de “como hay menos clientes, hay menos ingresos, menos presupuesto y por lo tanto menos inversión lo que se traduce en menos clientes...” La pescadilla que se muerde la cola, hay que aprender a gestionar los presupuestos para eliminar costes antes que eliminar inversiones que son necesarias como por ejemplo el marketing y la formación.
- Nuestros clientes tienen que saber que estamos ahí, que pueden contar con nosotros y para ello hay que estar presentes. Así mismo es imprescindible formar a nuestros empleados para gestionar adecuadamente la situación, formación especializada para manejar la crisis. Si nuestros presupuestos no nos permiten el desembolso de otras etapas de mayor capacidad, busquemos nuevos canales para transmitir nuestras ideas.
- La tipología del cliente ha cambiado y ahora necesitamos estar siempre ahí y para ello Alcaide nos propone soluciones:
- Marketing radical, directo, contundente y fomentando lo que se denominaría Marketing 2.0, en donde el cliente puede tener acceso a todo lo que quiera saber sobre nosotros.
- Transparencia radical. Demostrar que se puede confiar en nosotros, que no hay nada oculto tras nuestra empresa o producto, ser claros y sobre todo transparentes para nuestros posibles clientes.
- Fomentar el “membergets member”. Convencer a nuestros clientes y lograr que traigan a otros clientes a nosotros, marketing viral.
- Fomentar las Relaciones Públicas. Crear relaciones con el cliente, cualquier excusa es buena para mantener el hilo con el cliente. Hay que tener claro que “Silencio que tú no llenas, lo llenará otro más barato”.
- ¡Quién aguanta gana! Aguantar es un oficio y demuestra nuestra fortaleza, capacidad y seguridad en nosotros mismos, algo que se transmite a nuestros clientes y nos permite sobrevivir en tiempos difíciles.

## Anexo III

### Tips para reducir el impacto de la inflación

La inflación es actualmente uno de las mayores preocupaciones que desvelan a los empresarios gastronómicos. En lo que va del año, al aumento en las materias primas y salarios se ha sumado el incremento en los alquileres, configurando un difícil período para la administración gastronómica.

La caída del poder adquisitivo de los ingresos también han modificado los hábitos de consumo de las capas medias de la población, que ha restringido la frecuencia de sus salidas o el nivel de consumo.

Según *Graciela Di Leonardo*, profesora de Administración, Recursos Humanos y Costos de *Gato Dumas Escuela de Cocineros* “Los aumentos de precios de los bienes y servicios siempre provocan diferentes reacciones por parte de los consumidores. Al comienzo, los clientes se muestran reticentes al cambio pero luego de cierto tiempo, se produce un efecto de “aceptación”. Si se tratase de bienes de primera necesidad, esta transición suele suceder con mayor rapidez, ya que los consumidores sienten que no pueden prescindir de ellos, y a cambio trasladan la proporción de los ingresos que inicialmente gastaban en actividades vinculadas al ocio, al esparcimiento y a los pequeños placeres cotidianos. Frente a esta realidad, el sector gastronómico sufre el impacto de las variaciones de la demanda ocasionadas por el desplazamiento de los ingresos hacia otras necesidades más primitivas, aunque las los menos perjudicados son los restaurantes de alta gama y los vinculados al turismo”.



En los consumidores, el aumento de precios en las cartas de los restaurantes produce un efecto de mayor alerta frente al servicio que consumen. “El consumidor se vuelve mucho más sensible con el servicio y al aumentar

los precios aumenta la expectativa de qué recibirá por ese valor”

“Las primeras reacciones que observamos en nuestros clientes ante un aumento de precios son: mayor exigencia y un consiguiente aumento en el volumen de quejas. Sin embargo, es importante considerar que estas situaciones son los diferentes modos con los que el consumidor expresa su incomodidad frente al cambio de precios. Por lo tanto es fundamental poner en práctica diferentes estrategias para neutralizar este efecto sin afectar la calidad del servicio” afirma la especialista.

Según *Di Leonardo* “En épocas inflacionarias “el cliente priorizará ‘el valor agregado’ que le pueda proporcionar su restaurante de confianza; esperará que el esfuerzo que implique para él el aumento de precios se redunde en un buen servicio y puede llegar a trasladarse a la competencia, especialmente si es un consumidor que valoriza como atributo principal el precio bajo”

Para los empresarios gastronómicos, el dilema para hacer frente al aumento de costos es aumentar los precios de carta o desmejorar la calidad, achicando el tamaño de las porciones o utilizando materias primas de menor calidad. Cualquiera de estos cambios serán percibidos negativamente por los clientes. Di Leonardo desaconseja bajar la calidad o reducir costos disminuyendo las porciones o la cantidad de personal, ya que el desafío ante un escenario inflacionario crítico es retener y fidelizar a los clientes.

En este sentido, para la especialista, la estrategia acertada es “agregar valor” al servicio integral del local mediante la implementación de acciones de marketing. Y para ello, es necesario apelar a la creatividad. Algunas de las acciones que Di Leonardo sugiere son:

- ✓ Realizar obsequios especiales.
- ✓ Lograr una atención esmerada.
- ✓ Prestar especial atención a los detalles.
- ✓ Mantener una ambientación y diseño adecuados.
- ✓ Brindar propuestas novedosas.
- ✓ Buen manejo de RRPP

- ✓ Incorporar otros servicios (ej. presencia de asesores de vinos, artistas, etc.)

Según la experta, “A simple vista algunos de estos factores pueden redundar en un pequeño aumento de costos, pero desde el punto de vista del marketing, son diferentes herramientas que apuntan a la Fidelización de la clientela que opta por buen servicio y calidad”.

El cliente que se maneja a través de la búsqueda de los precios más competitivos es, por definición, un cliente “infiel”, ya que su elección se rige por la variable precio y por lo tanto no será un cliente sensible al valor agregado que puede brindarle una marca o un establecimiento. y se pasará a la competencia si esta le ofrece precios más baratos o promocionales. Por ello, es aconsejable no esforzarse en captar este tipo de clientes (a menos que sea el target del establecimiento) ya que no obtendremos su lealtad como contrapartida de nuestro esfuerzo comercial.

Sin embargo, no todas las medidas a tomar se reducen al marketing. Además de implementar acciones orientadas a incrementar la satisfacción del cliente, según Di Leonardo, es recomendable:

- ✓ Revisar los costos fijos (aquéllos que se mantienen constantes aunque baje el nivel de actividad del restaurante) y reducir los que no afecten a la calidad del servicio.
- ✓ Reducir la capacidad ociosa del negocio, incorporando por ejemplo la posibilidad de realizar eventos en horas de baja actividad o bien aprovechando el espacio o el personal disponible para otro tipo de servicios vinculados a la gastronomía, como por ejemplo encuentros de ejecutivos para capacitación, servicios a empresas que necesitan lugar para realizar entrenamiento de vendedores, etc.
- ✓ Concretar alianzas estratégicas con otros actores del mercado para la adquisición en común de insumos y así conseguir mejores precios y condiciones de pago.
- ✓ Invertir parte de los ingresos en la adquisición de stocks de insumos no perecederos y de buena aceptación, como por ejemplo vinos de alta gama.

Y finalmente, recomienda tener en cuenta que sus proveedores también se sentirán afectados por las crisis inflacionarias, por lo que es conveniente llegar a acuerdos con los que se beneficien las dos partes, sin olvidarse nunca de tener siempre a mano proveedores sustitutos para el caso de que las negociaciones se vuelvan tensas.

## Anexo IV

### Marketing gastronómico: la fotografía gastronómica es un aliado imprescindible para vender más y mejor

Al pensar en fotografía de alimentos, debemos tener en cuenta algunos factores, los cuales en conjunto hacen que un producto o marca se destaque y entonces se obtenga aquello que se busca transmitir:

- ✓ **El Protagonista:** el plato elaborado es el centro de atención en la toma, por lo tanto es importante que su elaboración y presentación sea muy cuidadosa. Los detalles son fundamentales, ya que el borde manchado del plato, una presentación desprolija o un alimento en mal estado, por ejemplo, hacen que el principal objeto de la escena no se luzca.
- ✓ **La ambientación:** aquí podemos diferenciar dos tipos de tomas fotográficas, una toma simple, en donde solamente tenemos el plato elaborado, sobre un fondo neutro. Aquí la ambientación la lograremos según la iluminación que se elija; y una toma producida, en la cual además de la iluminación, la ambientación estará dada por lo que rodee al plato, es decir, el lugar donde se realice la fotografía, los fondos que se elijan, los objetos que acompañen la escena, etc... En este





caso debemos tener en cuenta que la composición final debe ser armoniosa y equilibrada, los objetos deben complementar al elemento principal pero sin competir con él.

- ✓ **La iluminación:** como parte de la ambientación, la luz de la escena juega un papel muy importante. Podremos obtener diversos resultados según el esquema de iluminación que utilicemos.  
Este factor nos marcará la diferencia entre una fotografía “con luz” y una fotografía “con buena iluminación”
- ✓ **El punto de vista:** el encuadre que se le da a la toma fotográfica es un aspecto fundamental a tener en cuenta. Girar la cámara y salir de los encuadres “tradicionales” (horizontal y vertical) puede lograr una fotografía distinta, ya que una simple variación del punto de vista, cambia por completo la composición, esto permite transmitir adecuadamente aquello que se quiere mostrar.
- ✓ **El lugar:** es muy importante el ámbito de trabajo, ya sea que las fotografías se realicen en un estudio, en exteriores o incluso en un restaurant. Lo principal no es el espacio (si bien cuanto más espacioso sea el lugar, más cómodo se puede trabajar), sino el ambiente donde se hacen las fotos, normalmente se trabaja con un ecónomo quien organiza y prepara la ambientación de la escena, un chef que prepara los platos y en ocasiones se encuentra el cliente. Por lo tanto debe ser un ámbito en donde todos puedan realizar su trabajo en forma cómoda y tranquila.

La fotografía de alimentos, como los demás rubros fotográficos, es en definitiva la suma de muchos factores que hacen que el resultado obtenido sea la combinación del trabajo de diferentes profesionales y no sólo del “click” de la cámara.

## Anexo V

### **Prensa gastronómica: Claves para la gestión de prensa de restaurantes y emprendimientos gastronómicos**

En un mercado tan saturado de ofertas y tan variado como el gastronómico, el marketing y la comunicación no pueden quedar relegados a un segundo plano en la estrategia de cualquier emprendimiento gastronómico que pretenda posicionarse, ganar en visibilidad y recordación y perdurar en el mercado.

Dentro de la gran batería de opciones con las que contamos para promocionar un servicio gastronómico, la Prensa es una de las herramientas que pueden dar mejores resultados en la estrategia de comunicación de un restaurante; y al tener un costo mucho menor que la publicidad (contratación de avisos pagos) puede estar al alcance de los presupuestos de todos los establecimientos gastronómicos.

“Hacer prensa” es utilizar los medios de comunicación masiva como canal para darle difusión al servicio en un tono y con carácter informativo. Es decir, la estrategia de prensa se base en la generación de noticias e información que pueda resultar de interés periodístico o editorial para un diario, revista, frecuencia de radio, portal de Internet o canal de televisión.

*Analía Roitman*, agente de prensa que entre otras cuentas trabaja para la cadena de Heladerías Pérsico, define la actividad de esta manera: “El objetivo de la gestión de prensa es el de posicionar la marca en los medios gráficos target, a través de diferentes estrategias de Comunicación y Prensa, ¿Cómo? Diseñando un plan de acción que integre las necesidades básicas de la marca, para acercarla a los diferentes actores externos: periodistas, productoras, líderes de opinión y por ende, a través de ellos, al público en general”.

*Susana Pompo*, Directiva de Único Medio, agencia que se especializa en realizar estrategias de prensa empresarial, coincide en la función que cumple la prensa: “Los objetivos que nos fijamos al encarar una gestión de prensa es, a través de la comunicación, generar el interés de la prensa con novedosas propuestas del cliente y así dar a conocer el lugar a través de sus publicaciones. Como

consecuencia y luego de mantener una comunicación sostenida en el tiempo, los establecimientos aumentan sus ventas.”

La prensa gastronómica tiene que cumplir varios requisitos que son importantes y que en general cumplen los agentes de prensa especializados en gastronomía: el conocimiento y el manejo de la relación con los periodistas y el desarrollo de gacetillas y una gestión de notas que despierten el interés del periodista, que fusionen en su punto justo información periodística con un lenguaje atractivo.

El agente de prensa es mucho más que un sujeto con una buena agenda de contactos. Debe asesorar a su cliente en torno a cómo convertir al restaurante en un foco de noticias permanente para los medios.

Según *Mariana Cebrero*, directora de la consultora 3er Ojo Comunicación “*Lo más importante es generar un interés en el lector u oyente, buscando aquello que pueda ser interesante para comunicar. Algunos focos de interés pueden ser si el restaurante tiene un chef reconocido, o en qué se diferencia de otros lugares, o las acciones especiales de marketing que realiza*”.

Las renovaciones de carta, cambios en la decoración o ambientación del restaurante, una acción especial para una fecha determinada, el mismo aniversario del establecimiento, una alianza de degustación con una bodega, una promo especial para los clientes, son todos acontecimientos que potencialmente pueden convertirse en una noticia o información para los medios.

*Analía Roitman* también sostiene que es muy amplio el abanico de opciones para lograr convertir al emprendimiento gastronómico en un foco permanente de noticias “Trabajo posicionando y difundiendo la marca dentro del rubro Gourmet, Gastronomía, Lifestyle, Empresas y Negocios, y desarrollando y fortaleciendo un vínculo estrecho entre la marca y la prensa. Generando expectativas sobre todas las novedades ligadas a la marca en los medios de comunicación y, a través de ellos, en el público objetivo”. Entre el tipo de información que genera, Analía Roitman enumera: “Novedades institucionales; Servicios y propuestas, Alianzas desarrolladas conjuntamente con otras empresas, Acciones de marketing, Promociones, descuentos y beneficios ofrecidos, así como toda acción realizada en fechas de importancia como Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas de Fin de Año, etc. También es importante generar y coordinar entrevistas con el cliente (Ceo, Responsable de Marketing de la marca o Vocero) en medios gráficos específicos dedicados al rubro Gourmet”.

*Natalia Quintana*, Directora de Cuentas de la Agencia Edelman - que trabaja con Gigantes como Burger King y Starbucks también destaca la importancia de la información de negocios “Existen varios ángulos noticiables: el anuncio de apertura de nuevos locales, lo que por supuesto representa crecimiento para la compañía; acciones que tengan que ver con capacitación y programas dirigidos a empleados; acciones dirigidas a la comunidad o relacionadas a responsabilidad social. En todos los casos lo que se busca comunicar es que la marca piensa en sus públicos, ofreciendo y generando lo que ellos necesitan; valor agregado”.

*Quintana* también enfatiza la importancia de construir el vínculo con los periodistas y la marca para lograr el éxito de la gestión de prensa: “A la hora de lanzar un nuevo producto o menú, se suele acercar la marca a las redacciones o producciones, para que degusten la novedad, sin mover a los periodistas de su lugar de trabajo, cosa que hoy por hoy y con el poco tiempo del que disponen, es algo que valoran y agradecen”.

Para atraer a las revistas de actualidad o al periodismo de espectáculos, lo ideal es realizar acciones de prensa asociadas a celebrities con nuestras estrellas – y no tan estrellas – locales. Según *Cebrero*, además de ganar espacio en medios que de otra forma no publicarían información, la prensa con celebrities “*también sirve si nuestro cliente quiere tener una cara famosa asociada a la marca*”.

En este mismo sentido opina *Roitman* “Es interesante realizar este tipo de acciones en las que un “celebrity” se asocia a una marca, siempre y cuando el “celebrity” represente o transmita, de alguna manera, una muy buena imagen para la marca. Y, siempre y cuando el agente de prensa sea un profesional en el tema de relaciones con el ambiente/personajes, sea un buen relacionista público y

esté capacitado para invitar a un celebrity a un evento sin generarle un mal momento, tratando de que no se sienta usado por la marca. Por otro lado, muchas empresas contemplan en sus presupuestos anuales la posibilidad de contratar a un celebrity como imagen de la marca y así garantizar su presencia en los distintos eventos que realiza”.

Susana Pompo a partir de su experiencia sostiene que la elección de celebrities es un tema de estrategia y presupuesto “Algunos clientes prefieren que las celebrities vayan a su restó para aparecer en los medios y a otros no les interesa. Es cuestión de definir el target que buscan y un tema muy importante de presupuesto”

## Anexo VI

### La relación entre el empresario gastronómico y el agente de prensa

La interacción fluida entre el agente y el cliente es clave en la gestión de prensa. “Nuestro trabajo requiere de interacción permanente, el agente de prensa necesita de la información que el cliente tenga y ambos tienen que acordar ritmos de trabajo y plazos para entrega de material. Además nosotros privilegiamos sobre todo las relaciones humanas, brindamos un trato personalizado a cada cliente”, sostiene *Cabrero*. Encontrar esa perla que despertará el interés del periodismo es habitualmente un trabajo en común entre agente y cliente. *Mariana Cabrero* tuvo oportunidad de trabajar como agente de la Finca Don Diego, de Catamarca y fue un verdadero desafío “Por ser una bodega chica y que está ubicada en una zona que no es de las más importantes, como lo son hasta el momento, Mendoza y San Juan, se logró un buen posicionamiento. Ellos tuvieron una idea innovadora de criar vinos en barricas de Castaño, cuándo lo común es en barricas de Roble. Se logró de esta manera un vino muy rico y diferente, y los periodistas recibieron muy bien esta información”.

Para *Analía Roitman*, también una de las claves del éxito de la gestión de prensa estriba en la relación entre el agente y el cliente “Para poder cumplir con los objetivos planteados o fijados desde un principio y realizar una buena gestión de prensa con excelentes resultados, el dialogo entre el cliente y el agente de prensa debe ser diario, concreto y conciso. La relación debe basarse en la confianza. Debe haber un muy buen feed-back, ya que de lo contrario, no habrá buenos resultados en la gestión”. A su vez, Roitman enumera los rasgos que debe tener el agente para lograr buenos resultados “El gestor de prensa debe ser hábil y profesional como comunicador, creativo, tiene que generar propuestas para su cliente y no quedarse sólo con las distintas acciones que la marca realiza, sino producir ideas para su cliente constantemente... y un dato importante a tener en cuenta es que las sepa transmitir de manera simple y eficaz”, agrega la experta.

#### ¿Por qué hacer prensa? ¿Sirve para vender más?

Las acciones de prensa son complementarias a las acciones netamente publicitarias, ya que apuntan a objetivos diferentes. Según *Analía Roitman*, “En Prensa, el cliente tiene la posibilidad de comunicar todas las acciones que realiza por medio de gacetillas de prensa que genera y escribe el agente de prensa, en común acuerdo con el cliente. El envío de las gacetillas a los medios gráficos target acordes a la marca (diarios y revistas a nivel nacional) es, vía mail y el contacto con el periodista (editores/redactores) es personalizado, con un follow-up o seguimiento intensivo con el objetivo de que la información –de ser interesante y novedosa para la prensa- sea publicada, generando al cabo de la gestión, varias repercusiones / menciones de la misma. Hay que tener en cuenta que una gacetilla le brinda a la marca la posibilidad de ampliar los conceptos, ampliar la comunicación, y así el público lo recibe de una manera totalmente distinta al mensaje dentro de un aviso publicitario. ¡Son dos formas distintas de comunicación, aunque juntas se llevan muy bien!”

En este mismo sentido, *Mariana Cabrero* coincide en la complementariedad de Prensa y Publicidad para lograr aumentar las ventas: “Con la prensa se busca dar a conocer un producto o empresa, lograr un posicionamiento, recordación de marca, ganar notoriedad. El aumento de las ventas depende de muchos factores. La comunicación y prensa pueden ayudar a un aumento, pero es necesario que nuestro cliente sepa que la comunicación acompaña otras acciones que la empresa

realice, por ejemplo acciones de marketing y de negocios, entre otras”

Para Susana Pompo, la intensificación de la competencia es uno de los factores que obliga a los empresarios a comunicar “Siempre es necesario realizar acciones de prensa debido a la gran competencia en el mercado gastronómico. Hay zonas de auge donde cada semana hay nuevas opciones para todo tipo de personas. El que se queda callado y no me comunica pierde”.

## Anexo VII

### Marketing: Cómo utilizar las Redes Sociales para atraer Clientes en Restaurantes y bares

Los comerciantes en Internet conocen desde hace tiempo los beneficios de adquirir buenos Clientes a través de amigos de sus mejores Clientes, y también saben que nada les ayuda más a crear un anillo de registros de probables compradores online, que el marketing “boca a boca”. Por estas razones, los medios de comunicación Social y Redes Sociales online pueden ayudarle a orientar nuevas compras e ingresos online.



Charles Nicholls, fundador de SeeWhy(external link), una nueva compañía de servicios de marketing basados en el análisis de conversiones visitante-Cliente en sitios web, cree que una cuestión que obstaculiza el Comercio Electrónico es la incapacidad de los comerciantes de utilizar las Redes Sociales de forma eficaz y atractiva. Mientras que muchos comerciantes en Internet se aprovechan de las ventajas de Facebook Connect y de Tweetear sus últimas ofertas, Nicholls asegura que el peligro de temporadas especialmente intensivas (como la de Navidad), es que las Redes Sociales se utilicen como poco más que canales de difusión barato, y no como canales estables de comunicación que verdaderamente vinculen con los Clientes. "Una vez un Cliente ha compartido su pasión por una marca de Comercio Electrónico con su Red Social, es importante identificar y reconocer el valor diferencial del Cliente en concreto", dijo Nicholls.

#### Encuentra el Sneezer: el propagador de sus propuestas en las redes sociales

Según la reciente investigación SeeWhy (fin de 2009), el 50 por ciento de los vendedores online planean utilizar las Redes Sociales en la temporada de vacaciones de Navidad para distribuir sus promociones y descuentos. En un informe escrito por Nicholls, sugiere que para tener éxito en esta temporada, tendrán que centrarse en encontrar el "Sneezer" es decir, el Cliente que propaga sus ofertas y promociones a través de Redes Sociales.

Las Redes Sociales hacen que resulte extremadamente fácil para su Cliente "Sneezer" compartir con un solo clic en su Red de amigos, sus promociones online, con el consiguiente y muy positivo marketing “boca a boca” de su negocio. El problema, sin embargo, es que cuando su Cliente extiende ese mensaje si usted no toma otra medida, entonces usted simplemente está usando estas herramientas valiosas como un canal de difusión.

Nicholls considera que para corregir este problema, usted tiene que identificar y reconocer el valor de sus Clientes conectados Socialmente. "Usted acaba de encontrar un defensor que puede ser potencialmente muy valioso", dijo. "En 2010, retener y recompensar a sus sneezers será cada vez más importante, pero muchas empresas no logran identificar al Cliente o ni hacen nada algo con el Cliente una vez identificado."

#### Por qué debería integrar Medios de Comunicación Social en su Tienda

A menos que un Cliente particular le facilite abiertamente su información de identificación personal, usted no podrá obtener esa información detallada para analizarla, pero de acuerdo con Nicholls, si permite a los Clientes en Redes Sociales a través de su propio sitio web, usted podrá hacer un seguimiento de quiénes son sus mayores Clientes “boca a boca” - sus sneezers.

Por ejemplo, si un e-propietario de un sitio de comercio electrónico utiliza Facebook Connect, esto permitirá a los interesados acceder a sus cuentas de Facebook sin salir del sitio de Comercio Electrónico. Esto es importante porque cuando se inicia sesión (log in), el sitio tiene acceso a la información del perfil del miembro que puede ser utilizada para la personalización. E-commerce sitios web pueden facilitar a sus Clientes que usan Facebook para publicar las cosas que encuentran y les gustan en su Muro de Facebook Wall – donde lo podrá ver su Red de amigos. Puede consultar nuestro artículo: Facebook Connect: Un producto clave en el futuro del Comercio Electrónico en las Pymes.

Nicholls dice que el un comerciante online puede capturar el ID de Facebook (número de identificación de 15 dígitos) de un Cliente pero no su dirección de e-mail. "Si bien esto no puede ser utilizado directamente, vale la pena capturar y almacenar estos datos para su uso futuro. Analizar estos datos puede ayudarle a identificar sus sneezers más prolíficos." MySpace y Twitter tiene una funcionalidad similar, así que es importante para el responsable del e-marketing de su comercio online, familiarizarse con los diferentes sitios de los medios de comunicación Social e integrar el acceso a ellos desde su propio sitio. También, usted debe aprender a sacar el mayor beneficio de las mejores opciones de comercialización en cada uno de ellos. Simplemente usar Facebook Connect no es suficiente.

### **Consejos para mejorar sus contactos a través de Medios de Comunicación Social.**

Para los comerciantes online que acaban de empezar con la integración de los medios de comunicación Social, Nicholls sugiere que simplemente dejan de estar ansioso por expandirse a través de canales Sociales y comience utilizando sitios como Twitter y Facebook para ofrecer descuentos y plantear promociones. Esto le ayudará a construir su Red - y por supuesto, debe integrar un acceso con un solo clic a estas Redes desde su propio sitio.

### **Otras maneras de empezar a utilizar los medios Sociales es adoptar el enfoque de Servicio al Cliente.**

Utilice estas Redes para interactuar con sus Clientes de forma inmediata y eficaz. Un negocio de Comercio Electrónico puede conectar con sus Clientes mucho más rápido cuando se utilizan Redes de medios Sociales que con métodos más tradicionales de contacto, como el teléfono o e-mail.

Una empresa de Comercio Electrónico debe garantizar en su Política de Uso del Sitio mediante una nota de aviso, que los Clientes tienen la posibilidad de da su permiso para recibir comunicaciones de usted mediante estas Redes. Lo último que usted quiere hacer es desconectar y perder un Cliente porque vea su táctica de medios de comunicación Social como spam. Además, Nicholls considera que se debe recompensar a los Clientes que "corren la voz" de forma positiva acerca de su negocio de Comercio Electrónico. Recomienda que cuando los Clientes comparten sus promociones o mensajes en sus hilos (feeds), deben recompensarlos (a través de la misma Red Social) con una oferta especial o descuento.

### **Los 5 mejores consejos sobre Redes Sociales que una Pyme necesita conocer.**

Cuando se trata de construir comunidades online e interactuar con Clientes, las Redes Sociales pueden ser de gran ayuda - especialmente para las pequeñas empresas que no pueden permitirse el lujo de poner en marcha sus propias Comunidades online privadas. Una empresa de servicios y tecnología para marketing de comunidades online, cree que las comunidades online pueden ayudar a las empresas conectarse con sus Clientes, obtener información de marketing, y también construir eficaces prescriptores de su marca dentro de la comunidad.

Antes de dar el salto a una Red Social para interactuar con sus Clientes y captar nuevos Clientes, considere los siguientes consejos de Buenas-Prácticas de DebiKleiman, Responsable de Marketing de Producto de Communispace. Estos consejos le ayudarán a construir relaciones mejores y más eficientes en los Medios Sociales.

### **Consejo 1: Hay que ir donde están sus Clientes.**

Algunas empresas simplemente crean un perfil en una Red Social popular y simplemente esperan que los Clientes los encuentren. Kleiman dice que una forma más inteligente de empezar es averiguar donde sus Clientes ya están.

"Es más inteligente para unirse a gente, ir donde ya se congregan. Estos Clientes ya tienen formado un pegamento social que los mantiene relacionados online y juntos, por lo que no tiene que crear un nuevo espacio", dijo Kleiman.

Por ejemplo, si usted es un agente de viajes, empiece a comunicarse y participar en los espacios sociales donde las personas interesadas en los viajes ya se reúnen en la web. Comience por ser un buen recurso - ofrezca asesoramiento y hable sin usar los habituales argumentos de venta.

Recuerde, que no hay una única y mejor herramienta de Red Sociales que se ajuste a todas las empresas y todas las estrategias de marketing. El objetivo, Kleiman dice, es empezar a participar donde sus Clientes ya se reúnen y luego ser un referente de recursos en base a los que poder forjar relaciones profesionales en su sector.

### **Consejo 2: Deje de “emitir” y empiece a “recibir”.**

Un error habitual de las empresas que se aventuran en el mundo de las Redes Sociales, según Kleiman, es que se olvidan de "escuchar" y se concentran en "difundir", es decir, en el envío de mensajes de marketing.

Los responsables de marketing y los propietarios de negocios por lo general sólo arañan la superficie de la comunicación con los Clientes. Una empresa puede aprender mucho si la continua conversación que se establece con las personas que se unen a ellos en las Redes Sociales.

Kleiman cree que hacer comunidad online, utilizando herramientas como salas de chat y foros de discusión, requiere las mismas habilidades que la conversación a través de Redes Sociales. Aquellos que tienen éxito demuestran su capacidad para escuchar a sus comunidades.

"Si sólo se emite, usted fallará. Hay que construir una relación con la conversación y escuchar a su comunidad y responderles ", dice Kleiman.

### **Consejo 3: Afine su tiempo de respuesta.**

Kleiman dice que una comunidad de éxito depende de que usted que es allí todos los días para mostrar a la gente que está escuchando.

Escuchar lo que la gente dice a través de sus Redes Sociales es importante, es igualmente importante que usted responda. Su respuesta le dice a la gente que usted está atento y escuchando lo que están diciendo.

Para demostrar que está escuchando, tiene que responder directamente a las preguntas - o hacer sus propias preguntas para que los miembros de la comunidad se sientan valorados.

### **Consejo 4: Muestre el rostro humano que hay detrás de su negocio.**

Kleiman recomienda que los propietarios de Pequeñas Empresas utilicen una "voz humana" online en lugar de una "presencia comercial". La gente en las Redes Sociales y comunidades crean relaciones con personas, no con negocios.

Los amigos no "argumentan ventas" a sus amigos en Redes Sociales – sino que conversan. Para empezar a construir relaciones, tiene que ser un "recurso", no una "promoción de ventas". De nuevo, esto pasa por ser un buen "oyente social" y hacer más en la comunidad que simplemente difundir mensajes comerciales.

Kleiman recomienda que utilice una imagen, y no siempre de un logotipo de marca, para recordar a la gente que eres humano. Usted también debe permanecer en su sitio en sus conversaciones, pero sin dejar de ser amable eliminando el tono corporativo de las empresas.

Todo el mundo comete errores, pero si usted reconoce un error ante las personas de su Red Social, se le perdonará. Usted no tiene que ser el experto de inmediato. Eso es parte de ser un ser humano en una comunidad social.

### **Consejo 5: Deles una razón para que se agreguen**

Kleiman dice que las comunidades exitosas necesitan "pegamento social" para mantenerse juntos. Tiene que generarse un valor en la interacción de la gente para que se agregue a la comunidad, y es necesario que haya una razón para que la gente se anime a formar parte de la Red Social.

"Un dentista, por ejemplo, no utiliza las Redes Sociales para hablar sobre las citas de sus Clientes. En cambio, estaría interesado en hablar de higiene dental para los niños y ofrecer los temas de educación para discusión en la comunidad", dijo Kleiman.

Utilice su espacio social para conversar, para resolver un problema o para educar a la gente, en lugar de usarlo para hablar de su producto. Asegúrese de que ofrece una gran oportunidad para que la gente se interrelacione y se comunique entre ellos para hacer crecer su comunidad.

## **Anexo VIII**

### **Todo sobre la propina**

**(Argentina).- No se sabe bien cómo nació, su implementación es difusa, en varios países se la regula de diferentes maneras, en otros (como Argentina) se sobreentiende como un porcentaje de la cuenta, pero siempre genera polémica, especialmente frente a un servicio poco satisfactorio. Historia, mitos y verdades sobre esta costumbre, en este informe.**

14/06/13



Ningún pueblo o nación, ni siquiera una persona, se adjudicó el título de inventor del hábito de dejar propina, una costumbre de hace siglos. Lo cierto es que, hurgando en la historia, se pueden encontrar algunos indicios de su génesis, como en el caso de los restaurantes y las pensiones de París, en plena Revolución Francesa. Allí, el cliente era atendido por el mozo, que por reglamento y por respeto no se podía sentar a tomar junto a él. Entonces, la costumbre era que cuando el cliente se iba le dejaba unas monedas y le decía *pourboire* (para beber): como no pudiste tomar conmigo, porque me estabas atendiendo, te dejo este dinero para que tomes tu bebida después solo.

En nuestro país, esta práctica se remonta aproximadamente a 1870, cuando la Argentina comienza a abrirse al mundo y surgen los primeros bares y restaurantes, que poco a poco ocupan el lugar de las fondas, que eran atendidas por sus dueños, por peones o por esclavos negros, y donde dejar un dinero extra por el servicio no existía como costumbre.

En la actualidad, el argentino suele dejar el 10% de propina, una cifra que está aceptada culturalmente, pero que no es obligatoria. ¿Por qué ese porcentaje? No hay certezas al respecto, aunque posiblemente se deba a una facilidad matemática, como sugiere Dante Camaño, secretario general de la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos (Uthgra).

En líneas generales, en todo el país se da propina, "pero hay lugares donde ésta es más grande, sobre todo en los centros urbanos o destinos turísticos como Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Bariloche o Mar del Plata, aunque en este último lugar es bastante común encontrarte con los gasoleros que gastan 100 pesos y te dejan 2", bromea Camaño, que concuerda en que hoy la gente ya no deja tanta propina como antes, "incluso hay muchos extranjeros que vienen de países en donde no se estila dejar propina; entonces, tampoco lo hacen acá".

La costumbre no siempre fue así. Durante el primer gobierno peronista, se promulgó el decreto ley 4148 que prohibió la percepción de propinas por parte del personal gastronómico. "Antes de que se impidieran, en muchos lugares el mozo no cobraba sueldo, pero la propina era sagrada, no había cliente que no la dejara", explica Camaño. Así apareció el término laudo gastronómico, que establecía un porcentaje designado por cada empresa y que en general era del 20%, que se agregaba a la consumición del cliente y que luego se distribuía entre el personal. A fines de la década del 70 se derogó dicha ley y la retribución volvió a ser voluntaria. Y más allá de que se volvieron a presentar algunos proyectos en el Congreso para intentar darle un marco regulatorio, la realidad es que la propina forma parte del inventario cultural argentino. Hoy, muchos restaurantes suelen cobrar el servicio de mesa o el cubierto, lo que podría considerarse como un sinónimo de propina obligatoria, pero la realidad es que ni un centavo de ese monto llega al mesero.

### Una cuestión estratégica



Es difícil creer que el mozo no esté expectante por la propina. Éste suele conocer perfectamente en qué casos puede llegar a sacar un mejor provecho. "El gastronómico con oficio sabe. Ve al cliente caminar, ve su ropa, los gestos, sabe si es un viajero curtido o no, la sonrisa, el acento", explica Camaño sobre cómo se distingue un cliente que posiblemente deja una buena gratificación, y agrega que cuando de turistas se trata, el mozo también está entrenado: "Por ejemplo, siempre va a preferir atender a los japoneses o a los estadounidenses, que son muy generosos con la propina, antes a que los chilenos, que en líneas generales no dejan, o a los españoles, que son muy medidos."

El profesor estadounidense Michael Lynn es un reconocido experto en propinas que publicó más de 40 investigaciones sobre el tema. En uno de sus trabajos brinda las claves para que los mozos puedan percibir mejores propinas. Entre sus principales consejos están presentarse por el nombre, sonreír, felicitar al cliente por la comida elegida, repetir el pedido en voz alta y usar maquillaje en el caso de las mozas.

Más allá del acostumbrado 10%, también existen casos de clientes por demás generosos que, por ejemplo, dejan un valor mayor al total de la cuenta. Al respecto, según Lynn, los clientes regulares de un lugar suelen dejar más propina que los infrecuentes y considerar mejor el servicio, primero porque se sienten habitués del lugar y después porque los meseros acostumbran esforzarse más con clientes que reconocen como de la casa.

Ese fue el caso de Tito, mozo del restaurante La Cabaña, que por la década del 70 tenía un cliente que siempre pedía ser atendido por él, una costumbre que aún hoy sobrevive. Este cliente, que era un caballero con todas las letras, un día se retira sin dejar su siempre bien ponderada gratificación monetaria y generando un claro desconcierto en Tito. Todo cambió en el momento que el hombre se



dio vuelta y dijo: "Tito, no te preocupes, tu propina está afuera". Efectivamente, un Fiat 1500 cero kilómetro aguardaba en la puerta a su nuevo dueño.

### **Distintos lugares, distintas prácticas**

Se podría decir que es una costumbre universal; sin embargo, el hábito de la propina no es igual en todas partes del mundo. En la mayoría de los restaurantes de Estados Unidos, la propina está incluida directamente en la cuenta y por lo general es el 18%. La razón es que representa casi la totalidad del sueldo de los mozos. Si el cliente quedó sumamente conforme con el servicio, tiene la opción del *additional tip*, es decir que puede dejarle aún más si lo desea. En cuanto a Asia, países como China, Japón, Indonesia y Singapur consideran como un acto de mala educación dejar propina.

En el terreno legal, las propinas se encuentran reguladas en el artículo 113 de la ley de contrato de trabajo que establece que son remuneratorias y, por lo tanto, integran la base indemnizatoria, siempre que sean habituales y no se encuentren prohibidas. La Dra. María Elena López, secretaria ejecutiva de la Asociación de Relaciones del Trabajo de la República Argentina (Artra), explica que "si bien se trata de un pago voluntario que realiza un tercero, o sea el cliente, como una forma de gratificar o premiar un buen servicio, se las considera remuneratorias porque es ese puesto de trabajo el que le proporciona al trabajador la oportunidad de obtenerla". Por consiguiente, se las debe tener en cuenta a los efectos del pago del sueldo anual complementario, en indemnizaciones y en juicios laborales, además de que están sujetas a aportes y a contribuciones. Según Camaño, ese porcentual correspondiente a propinas se calcula como el 120% del salario.

Desde el punto de vista contable, la Dra. Liliana Rogante, socia del estudio Rogante & Asoc., aclara: "Las propinas voluntarias pagadas dentro del país pueden ser contabilizadas, siempre con un criterio de discrecionalidad, es decir, que la propina no sea mayor a un 8% o 10% del total de la factura, reconociendo un mayor costo incurrido en los viajes de negocios".

Existen también muchos casos de personas como Ricardo Dubin, un contador público de 63 años, que admite que más allá de la costumbre, decide dejar propina porque entiende que muchos trabajadores reciben un sueldo menor al básico, ya que se sabe que tendrán ese dinero extra por parte del cliente. "Cuando el empleador autoriza al trabajador a recibir propina, le está dando la oportunidad de obtener una ganancia, aunque ese ingreso se lo otorgue un tercero -explica la Dra. López-. Esto suele dar lugar a situaciones como que un trabajador altamente calificado para la tarea acepte un salario magro, pues sabe que trabajar en esa empresa le proporcionará un ingreso en propinas que iguala o supera el valor de su salario mensual. A su vez, el empleador puede ofrecer salarios bajos que sabe serán aceptados por iguales razones."

Pero, ¿qué sucede cuando el que atiende es el dueño del lugar? Según Camaño, en esos casos "también se debe dejar propina porque uno premia el servicio y no a la persona".

### **Mal servicio**

Aceptado culturalmente como una forma de agradecer por la buena prestación, es lógico preguntarse qué hacer cuando el servicio fue malo. Agustín, un consultor de tecnología de 28 años, admite que en algunas oportunidades se ha retirado sin dejar propina por haber recibido una pésima atención. María Laura prefiere dar menos dinero, pero siempre dejar algo. "Me cuesta mucho, siempre me pongo en el lugar del otro y pienso que algo le debe haber pasado para no atenderme como me gustaría."

En un escrito titulado *Gratitud y propina: un meta-análisis de investigación sobre la relación servicio-propina*, el profesor Lynn afirma que el humor del cliente afecta su juicio evaluativo del servicio y por ende también influye en su comportamiento al momento de dejar propina. Es decir que es más probable que la relación entre la propina y el servicio esté determinada por el humor que tenga en ese momento el cliente que sobre la verdadera calidad del servicio, independientemente de si fue bueno o malo.

Entonces, el hábito de dar propina es motivado por distintas razones: recompensar una buena calidad del servicio, ayudar a los trabajadores e intentar mantener viva una buena costumbre que, más allá de sus altibajos, aún se mantiene firme en el imaginario popular.

### **Escrache**

En la página *Web CelebrityTippers* publican el listado de las reconocidas figuras que acostumbran a dejar buenas propinas y las que no. Dicha información es proporcionada por algunos meseros que tuvieron la posibilidad de atenderlos.

En el grupo de los generosos se encuentran famosos como Johnny Deep, Robert De Niro y Angelina Jolie, mientras que en el grupo de los tacaños aparecen EthanHawke, Al Gore y Tiger Woods. Muchas guías turísticas incluyen la información necesaria sobre los usos y costumbres de la propina del país que se está visitando.

Fuente: La Nación

- See more at: <http://www.gastronomiconet.com/index.php/destacadas/7670-jb-span-cuanto-le-dejo-jb-span-todo-sobre-la-propina#sthash.O4XxuJgb.dpuf>