

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS, PUEBLA**

**Escuela de Negocios**

**Departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes**



**Algunos Factores de Éxito de la Industria Restaurantera: el Caso de un  
Restaurante de la Ciudad de Toluca.**

**TESIS PROFESIONAL PRESENTADA POR**

Mario González Becerril

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE HOTELES Y RESTAURANTES**

**PRESIDENTE**

Mtra. Marcella Ibáñez Adams.

**SECRETARIO**

Dr. Alfonso Rocha Herrera

**VOCAL**

Dr. Fernando Buendía Luna

Otoño 2004

**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS, PUEBLA**

**Escuela de Negocios**

**Departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes**



**Algunos Factores de Éxito de la Industria Restaurantera: el Caso de un  
Restaurante de la Ciudad de Toluca.**

**TESIS PROFESIONAL PRESENTADA POR**

Mario González Becerril

COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE HOTELES Y RESTAURANTES**

Santa Catarina Mártir, Otoño de 2004.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Objetivo General</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Objetivos Específicos</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Justificación</b>	<b>2</b>
<b>1.4 Alcances y Limitaciones</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>5</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Introducción</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Historiografía de la Restauración</b>	<b>5</b>
2.1.1 Antigüedad y Edad Media Alta: Una Profesión Denigrada y Controlada	5
2.1.2 Nacimiento de Restaurantes en la Revolución.	8
2.1.3 Restauración y Alimentación en los Siglos XIX y XX.	9
<b>2.3 Conceptos de Estrategia en la Industria de la Restauración</b>	<b>12</b>
2.3.1 Calidad del Servicio	12
2.3.2 Localización	46

<b>2.4 Conclusiones</b>	<b>75</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>76</b>
<b>LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE UN RESTAURANTE EN LA CIUDAD DE TOLUCA.</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>3.1 Introducción</b>	<b>76</b>
<b>3.2 Modelos Matemáticos de Localización</b>	<b>81</b>
3.2.1 MODELO MÉTRICO METROPOLITANO	85
3.2.2 MODELO MÉTRICO EUCLIDIANO	88
3.2.3 MÉTODO CENTRO DE GRAVEDAD	93
3.2.3 ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES	96
<b>3.3 RECOMENDACIONES</b>	<b>101</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>105</b>

## **Capítulo I**

### **Introducción**

El objeto de esta tesis es tratar de comprender cómo se compite dentro de la industria restaurantera y de establecer algunas regularidades teóricas para tal comportamiento.

Aunque todavía queda mucho por explorar, intuitivamente se puede adelantar que las empresas en la industria restaurantera compiten a través de la instalación de operaciones gastronómicas en localizaciones privilegiadas y de la implementación dentro de las mismas de menús de excelencia dirigidos por chef excepcionales.

La ubicación de un restaurante resulta de vital importancia, ya que es un factor a largo plazo, el cual va estrechamente ligado con una fuerte inversión de capital para el inicio del negocio. Antes de tomar una decisión sobre la ubicación de un restaurante es imprescindible pensar en aquellas opciones que puedan hacer menor el impacto de los cambios, tanto económicos, como competitivos, demográficos y culturales.

Además de la ubicación, otro factor estratégico para lograr atraer el público deseado a un servicio de alimentos es el menú. El cual debe ser cuidadosamente planeado para crear una armonía de los platillos que ahí se ofrecen y así atraer a la clientela deseada. Lo anterior se logra tomando en cuenta variables tales como el tipo de restaurante que se desea tener, la participación de un chef reconocido, así como el sello distintivo del propietario; además de la creatividad en la creación de los platillos.

Otro aspecto importante en el que compiten las empresas de este tipo tiene que ver con recursos difíciles de imitar tales como el concepto del restaurante, la obtención de galardones como los diamantes por parte de organizaciones de renombre nacional e internacional; y la experiencia y relaciones de los patrones o propietarios del restaurante.

### **1.1 Objetivo General**

- Determinar como afectan algunos factores estratégicos como la localización y la planeación del menú en el éxito de un restaurante de nueva creación.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- Detectar los patrones que ha seguido la industria restaurantera a través del análisis de su historia.
- Realizar un análisis de la localización como factor estratégico del éxito de un restaurante, por medio de un estudio bibliográfico.
- Aplicar algunos modelos matemáticos para apoyar la toma de decisiones sobre la localización de un restaurante.
- Detectar las variables clave a considerar en la planeación de un menú para lograr atraer a la clientela deseada.

### **1.3 Justificación**

Para este estudio se tomarán en cuenta restaurantes de los Estados Unidos que han sido mencionados en el estudio realizado por Martin E. Dorf. Se utilizarán referencias

importantes tales como el estudio historiográfico realizado por Sylvie-Anne Mériot y André Grelon.

Con el fin de asegurar que un establecimiento de servicio de alimentos cuenta con la mejor ubicación no solamente se tiene que tomar en cuenta el tráfico de vehículos y el tránsito peatonal, sino que es necesario contemplar aspectos tales como el volumen de demanda que pueda ser generado por la población o establecimientos turísticos que circundan la posible ubicación. Asimismo se busca disminuir la distancia y tiempo de recorrido de la clientela hacia el restaurante. Por otro lado tener muy en cuenta que el precio del inmueble o del alquiler del mismo son determinantes para el éxito financiero del mismo. Para tal efecto se utilizan modelos matemáticos específicamente creados para encontrar la óptima ubicación de una facilidad de servicios. Lo cual se ejemplifica con la aplicación de dichos métodos en el caso específico de un restaurante-bar de lujo en la Zona Hotelera de la ciudad de Toluca en el Estado de México.

En cuanto al menú se refiere, al momento de su creación no debe faltar la creatividad que impriman tanto el propietario como el chef, mismo que tiene que contar un buen prestigio y reconocimiento, así como con gran experiencia para hacer que los platillos que se ofrecen en el menú generen excelentes utilidades.

Después de definir los componentes estratégicos en los que compiten los restaurantes seleccionados, se esquematizará este comportamiento con el fin de construir una guía que pueda ser utilizada como referencia por otros restaurantes.

#### **1.4 Alcances y Limitaciones**

En el marco de la planeación de un nuevo restaurante se encuentran variables tales como la selección de la ubicación, planeación del espacio y equipamiento del comedor, el layout y equipo de la cocina, decoración, ambiente, concepto; así como los estudios que tienen que ver con el mercado y la factibilidad del mismo. Con el fin de profundizar en alguna de estas variables, se han seleccionado dos de ellas, siendo la localización y el menú las que se han considerado estratégicas para un nuevo establecimiento de servicio de alimentos. Por un lado la bibliografía existente será parte del aporte a la guía práctica que se pretende crear. Asimismo se utilizarán como apoyo para la selección de la localización, los métodos matemáticos que se ajusten a la información que se tiene disponible.

Para poder ejemplificar el funcionamiento de los modelos matemáticos antes mencionados, estos se aplicarán únicamente en la Zona Hotelera de la Ciudad de Toluca y los municipios que la circundan; situados en el centro del Estado de México. Debido a que la ciudad de Toluca y en específico la Zona Hotelera, recibe un gran porcentaje del total de turistas de negocios a nivel estatal; se seleccionó esta para efectos del estudio matemático.



## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Introducción**

Para poder comprender el comportamiento estratégico de la industria de la restauración es muy importante conocer su historia y los factores que influyen en su éxito. En el presente capítulo se analizan brevemente ambos aspectos. En la siguiente sección se hace una breve reseña histórica de la los restaurantes. En la sección 2.3 se resumen algunas ideas acerca de la estrategia en la industria de restaurantes. Específicamente se argumenta que la calidad del servicio y la localización son los principales factores de éxito que se deben considerar en el diseño de la estrategia de un restaurante. En la sección 2.4 se dan algunas conclusiones.

#### **2.2 Historiografía de la Restauración<sup>1</sup>**

##### **2.2.1 Antigüedad y Edad Media Alta: Una Profesión Denigrada y Controlada**

En su origen la hotelería, símbolo concreto de la hospitalidad, era un acto gratuito. Dentro de las grandes civilizaciones como la Antigua Grecia y Roma se trataba de una verdadera organización ciudadana y quienes no satisfacían las necesidades de hospitalidad eran castigados por las divinidades y después por los tribunales en Roma. Con el derecho romano llegó una reglamentación muy estricta por su carácter indispensable. El control por parte de las autoridades locales se enfocaba al control de los fraudes tales como la

---

<sup>1</sup> Esta sección se basó en Mèriot (2002).

aromatización de vinos y cervezas, para asegurarse de que los alimentos que se vendían fuesen dignos de entrar en el cuerpo humano. Ya que las tabernas y los hoteles eran frecuentados por clases inferiores tenían la reputación de ser casas de prostitución. También existía desde entonces discriminación y debido a esto lugares de hospitalidad estaban reservados a las clases superiores. El Tratado más antiguo de cocina es el “Apicius” en el cual se dan las indicaciones sobre la preparaciones culinarias romanas, siglo I d. C.

Guillaume Tirel, cocinero de Carlos VI, autor de *Viandier* fue el primer gran chef, codificador de la cocina francesa, ofrecía sus servicios tanto a la corte como a los soldados en campaña. Servía a la corte en tres tiempos, sin cubiertos y se practicaban pocas técnicas de cocción. Con respecto a la hospitalidad el gobierno controlaba los insumos de la industria. Por lo anterior los huéspedes traían consigo los insumos para que los establecimientos los prepararan.

En el occidente, la Iglesia organizaba establecimientos para pobres, enfermos y peregrinos. Los hospitales se mantenían de donativos y de ganancias de los mismos dueños pero en otros rubros. En esos años decenas de millares de soldados parten hacia las cruzadas que trae como consecuencia un problema administrativo y logístico para poder alimentarlos a través de los años y largas distancias. Durante la “Guerra de los 100 años”, por ejemplo, los víveres fueron provistos por las aldeas a las tropas por decreto real. Los soldados en tiempo de paz recibían un sueldo pero no tenían donde vivir. Por lo tanto ocupaban hoteles o tabernas y casas de los pueblos donde se encontraban y compraban sus propios insumos y se les prohibía recurrir a las requisiciones forzadas.

En los internados y universidades, fundados en el siglo XII, se acomodaban a estudiantes con el fin de facilitar el curso de sus estudios. Para el siglo XIV llegaban a ser

una treintena las instituciones que proveían de estos servicios. Se estilaba que estudiantes que contaban con una buena posición económica fueran atendidos por los pobres.

El “Saber-hacer” de los grandes cocineros de Francia se gestaba en las casas de los señores. El cocinero que prestaba sus servicios y la calidad de su “Saber-hacer” entre las familias nobles eran un símbolo de distinción social. De igual forma los servicios de éste podían ser rentados de una casa noble a la otra. Aunque muchos de estos profesionales nunca dejaron de ser pobres, la mayoría de ellos se enriquecían y encontraban los medios para equiparse y abrir un establecimiento. En este periodo aparece la Gran Hotelería, la cual estaba reservada a la clase alta. En esta época aparece el tenedor y se comienzan a utilizar productos del nuevo mundo. También durante esta época se abren lugares donde se vende el azúcar, helados y nieves de sabores de frutas.

En el siglo XVII hace su aparición en la corte de Louis XIV la “Gran Cocina” la cual se distingue por las maneras de mesas altamente ritualizadas y pruebas de excesos en el consumo de los alimentos. Se consumían especias y se daban nuevas formas de cocción. Los jóvenes cocineros entran en aprendizaje desde las tareas más sencillas en la cocina y se da una especialización en cada una de ellas. En ese entonces ya se puede distinguir la cocina burguesa de la cocina de la nobleza, no tanto por la rareza de los productos utilizados sino por las técnicas complejas utilizadas por los cocineros. La cocina burguesa será la primera en codificar las técnicas de la cocina de la nobleza para poder imitarla mejor. Se distinguen dos tipos de restauración en esta época, una anuncia el nacimiento de los restaurantes.

Las tabernas son frecuentadas por clases bajas y los cafés están reservados al mundo elegante. Los establecimientos instalados fuera de las murallas de Paris para no pagar el

impuesto intramuros, recibían una clientela más diversificada. El nombre de “restaurante” fue utilizado en 1765 para designar a los “restauradores hirvientes”, servidos por los chef denominados “Boulangers” para restaurar a los que habían bebido la noche anterior.

El primer restaurante prestigioso data de 1782, abierto en Paris, Galerie de Valois, por Antoine Beauvilliers quien se presentaba como “el ex vocero del Señor Conde de Provence” (quien se convirtió en “Louis XVII” antes de la revolución).

### **2.2.2 Nacimiento de Restaurantes en la Revolución.**

La profesión restaurantera nació en 1789. Era una profesión que resultó de la caída de la aristocracia. Se crearon muchos restaurantes en la revolución. Los grandes chef de la nobleza se vieron en la obligación de prestar a sus maître o rentarlos a las casas burguesas. Por otro lado el desarrollo de la restauración se explica también por el asenso de la burguesía y la liberación de los trabajadores domésticos y por la venta del “Saber-hacer” a los grandes hoteles aristocráticos. Se vio favorecida por una literatura gourmet naciente y por las aspiraciones de miles de intelectuales y políticos de imitar a las clases dominantes, lo cual da como resultado la multiplicación progresiva de las formas de restauración.

Después de la revolución se multiplicó casi seis veces el número de restaurantes en Paris. Se concentraban particularmente en el Palais-Royal para servir principalmente a los diputados de la Asamblea. Hasta los restaurantes que se decían populares no eran accesibles para la mayoría de los parisinos. Se vendían las sobras a los menos favorecidos después de una revisión exhaustiva.

Con el reestablecimiento durable de la república, la comida estándar de la burguesía dejó de ser considerada un privilegio distintivo reservado a la élite para convertirse en un modelo universal que ha dado un ejemplo a todo el mundo.

### **2.2.3 Restauración y Alimentación en los Siglos XIX y XX.**

El “Maître d’hôtel” juega un papel pedagógico central en la enseñanza a la burguesía del arte de vivir aristocrático. Los chef nunca habían estado verdaderamente dominados por el personal de servicio, lo que significaba que eran el eje en torno al cual giraba el resto del restaurante. También los “Maître d’hôtel” jugaban esencialmente un papel de valorización de la producción culinaria sin disponer de los medios para hacerlas evolucionar.

En nuestros días la gastronomía es definida como “el arte de las cosas caras (cocina, vinos, servicio en la comida, etc.)”. Este arte se desarrolla con un espíritu muy clásico. Es aceptada con el nombre de “buen gusto”, como la forma de distinguir lo bello de lo feo. Su teórico, Jean-Anthelme Brillat-Savarin, quiere fundar la gastronomía como una ciencia, el término “gastronomía” apareció en 1802, cuando se fundó el Almanach des gourmands, donde participó Alexandre Dumas, con la ambición de inculcar las prácticas culinarias francesas al resto del mundo.

En su tratado Mériiot (2002) dice que al afirmar que los franceses tienen el gusto más refinado del mundo se corre el riesgo de caer en el etnocentrismo. Para la década de los 1960 Estados Unidos estaba convencido por los medios, los educadores, los productores y los industriales, de ser el pueblo mejor alimentado del mundo. Cuando a mediados del siglo XIX, la población ha podido ya satisfacer su hambre sin tantos problemas, se volvió

necesario encontrar otros medios de distinguirse, que pasan ahora también por la preocupación de guardar la línea.

El “gastrónomo” dentro del universo de recetas y de clasificaciones que jerarquizaban, trata de de conjugar sus gustos culinarios modelados por las prácticas culturales de su grupo social con su necesidad de escribirlos. Después de analizar la evolución de la restauración documentada en la Guide Michelin, desde su creación en 1926, -Claude Fischler- no observó una evolución significativa en la oferta alimentaria en la restauración, tampoco en los términos empleados para designar los platillos hasta 1975.

La aparición de la *Nouvelle Cuisine* se gestó durante los años 70’s y 80’s. El éxito de esta cocina es el testimonio de una nueva forma de apegarse a sus raíces, el retorno a ciertas tradiciones, pero también, a una forma de regionalismo, en reacción a los miedos suscitados por la internacionalización de los intercambios de las prácticas francesas.

La ausencia de definición oficial facilita la auto-proclamación de “gastrónomos” por parte de los cocineros. La cocina es una actividad que se mantiene con una fuerte dimensión cultural que es imposible acotar.

Desde 1965, el comisariado de Turismo en Francia, emite la disposición de homologar la clasificación de los restaurantes entre una y cuatro estrellas lujo. Lo anterior apoyados en los criterios de la hotelería. Se pidió una revisión a esta clasificación ya que no se toman en cuenta las opiniones de los consumidores.

Se crean asociaciones que se encargaran de encausar el rumbo de los restaurantes en Francia tales como la *Association de restaurateurs de métier des provinces francaises et l’Union des métiers et des industries de l’hôtellerie* (UMIH). Sus esfuerzos se unen para

evitar el desarrollo de las cadenas. Con sólo el 2.5% de establecimientos, las cadenas realizan actualmente el 20% del total de las transacciones en la restauración comercial.

Groupe Jacques Corel, antepasado del Groupe Accor, racionalizó la organización del trabajo de estos restaurantes inspirándose en los modos de gestión industrial de Estados Unidos, principalmente en los fast-foods y en la restauración colectiva naciente, para definir un sistema de gestión presupuestaria y de objetivos de rentabilidad.

Algunas cadenas de restauración de origen americano como McDonald's han debido penetrar el mercado francés en dos tiempos, debido a la resistencia cultural de la clientela, o enfrentarse al conflicto de suprimir por completo al cocinero. De todas formas las cadenas tuvieron éxito creciente gracias a sus prácticas moderadas, a la constancia de la oferta y a la ganancia del tiempo y gracias a ciertas adaptaciones la cultura francesa. También ayudaron en parte las innovaciones en materia de tecnologías culinarias, como el desarrollo de productos semielaborados. En la actualidad estos productos permiten a las cadenas hacerle frente a todo tipo de oferta alimentaria, excepto a la verdadera gastronomía, la restauración tradicional tiene una vocación artística, exclusivamente artesanal.

Esta restauración cuya vocación es menos funcional que artística, corresponde esencialmente a la oferta alimentaria de los restaurantes galardonados con estrellas en las guías más reconocidas (como *Gault-et-Millau* o la *Guide Rouge* -ex *Michelin*-). Solo se apoya sobre los productos brutos, sin necesariamente poner en práctica las técnicas complejas o productos nobles sino probando las búsquedas y la creatividad.

## **2.3 Conceptos de Estrategia en la Industria de la Restauración**

De acuerdo con la literatura hay dos variables principales en el éxito de un restaurante: la calidad del servicio (alimentos, atención, ambiente e instalaciones) y la localización. Dentro de la primera se puede incluir la calidad del menú y el servicio.

### **2.3.1 Calidad del Servicio**

En estudios realizados en los Estados Unidos (Duncan, Smith, Artville 2000) se ha encontrado que las tres razones más importantes por las cuales los clientes visitan un restaurante de lujo son: calidad de los alimentos, en primer lugar, el servicio y la atmósfera. Lo anterior no resulta de igual importancia en los restaurantes casuales o de servicio rápido. Los comensales de un restaurante de servicio rápido o casual buscan que el establecimiento se encuentre cercano a su casa o lugar de trabajo. Pero en todos los casos la principal razón estriba en la calidad y el tipo de la comida.

Duncan, Smith y Artville (2000) afirman que, debido a que la calidad de los platillos es importante, aquellos restaurantes que ponen énfasis en el mejoramiento de los alimentos se diferencian de los demás. El servicio es otro área donde los restaurantes pueden separarse de sus competidores, especialmente en la categoría de fine dining. El mismo estudio demostró que los clientes de la categoría de fine dining se encuentran dispuestos a viajar más para poder llegar al restaurante que los comensales de otros segmentos. De lo anterior podemos derivar que los recursos difíciles de imitar con los que cuenta un restaurante de fine dining como son la comida —que a su vez es preparada por chef de gran renombre— el servicio y la localización tienen mucho que ver con la afluencia de visitantes en dicho restaurante.



Los altos precios de los inmuebles en las ciudades principales se han convertido en una de las causas determinantes del fracaso. Debido a que si el precio del inmueble es tal que no se está poniendo el precio de los productos en términos de la comida, el vino o la mano de obra, sino por la renta que se tiene que amortizar, el restaurantero se encuentra en serios problemas.

De acuerdo con Lefever (1989), el gran énfasis en los servicios de alimentos es la consistencia. Los clientes quieren predecir la selección, el tamaño de la porción, sabor, y hasta los precios de los platillos del menú. Tener consistencia es posible en las máquinas que venden alimentos, concesiones de carnaval y varios restaurantes que operan bajo los mismos principios. Pero la mayoría de los restaurantes tienen la tendencia de sorprender a sus clientes. Es de creerse o no, pero el elemento sorpresa puede ser para algunos restaurantes una gran ventaja.

Según Egerton-Thomas (1995) la mayoría de los nuevos restauranteros tienen una buena idea del tipo de comida que se quiere servir. Lo más común en los Estados Unidos es ofrecer una comida americana estándar, tal vez con un toque europeo. A su vez, la inspiración de este tipo de menús puede variar desde carnes moderadamente caras, chuletas, pescado y platillos preparados con pollo, hasta la excitante “Hamburguesa Rusa” (aderezada con caviar). Es raro que el dueño de un restaurante no le de un toque según sus orígenes, lo cual usualmente añade un aire exótico y agradable, tal es el caso de la lasaña, moussaka, pescado con papas, etc. A menudo la elección se limita por las circunstancias.

Se deben encontrar condiciones ideales cuando se encuentra cerca de una altamente exitosa *Steak House* o con un excelente lugar de comida del mar cercano. Resulta muy problemático en cuanto a la competencia abrir el mismo tipo de operación. Es interesante

notar que la *Steak House* venderá, casi seguramente dos o tres platillos de pescados, entre los cuales puede estar la langosta, mientras que el lugar que se especializa en pescados o comida del mar, también ofrecerá alguna carne para aquellos que no desean o son alérgicos al pescado. Este es un ejemplo de cómo se trata de complacer a todos los comensales, lo cual puede resultar un trabajo muy duro. Un resultado típico de esto, es un menú muy cargado de elementos, donde la preparación de todos los platillos por igual es entorpecida, usualmente porque la única manera de mantener un menú grande es manteniendo muchos de los ingredientes en un grado alto de refrigeración.

El microondas puede ser una salvación para el hambriento y para el cocinero, pero no le aporta nada a los placeres del restaurantero o del gourmet, de no ser un pastel o un quiche recalentado. Un feliz compromiso se puede lograr a través de un menú con “Especiales del Día”. Esto puede ser una genuina inspiración diaria del chef —tal vez una coincidencia con los excedentes en las provisiones, precios especiales en el mercado o ambas— o ser una rutina regular: todos los jueves, pato y los viernes, langosta. Esta es una forma usual de atraer a los clientes regulares. Dado un mercado de consumidores experimentados, una ventaja de un restaurante al identificar precisamente una etnia, es que los clientes sabrán exactamente que esperar. Pocos de estos comensales, estiman que los nativos americanos comían el pescado crudo y saben que los restaurantes japoneses lo manejan.

De hecho, habrá quien dice que Estados Unidos es un gran lugar para comer sushi. Las clasificaciones principales de restaurantes son: Americano, Inglés, Irlandés, Alemán, Austriaco, Griego, Turco, Francés o continental, Italiano, Español, Chino, Japonés, Tailandés e Indio. En las grandes ciudades las opciones son todavía más, ya que existen

Afganos, Argentinos, Colombianos, Tibetanos, Indoneces, Etiopes y Checos. Los restaurantes de comida saludable o natural, que anteriormente daban el servicio de catering a vegetarianos y a comensales que buscan una comida más pura, son ya un género establecido. Muchos restaurantes simplemente caen dentro de una clasificación al limitar su tipo de alimentos a pescados, carnes, chili, pizza, etc. Cada uno de estos tipos de cocina, poseen sus propios problemas y retos. Pero los chef representan un grupo ingenioso y que cuya forma de afrontar las adversidades es realmente fácil cuando se sabe como.

Continúa Egerton-Thomas (1995), quien habla sobre como se decide el menú y afirma que es algo en sobre lo cual solamente el chef y el dueño tienen ingerencia. Esto será conforme al repertorio estándar de cocina con toques individuales. Estos serán provistos por factores locales o alguna habilidad especial del chef. Cuando se inspira a experimentar, se puede presentar un platillo como un “Especial”. Después si este se convierte en un éxito, se puede hacer un artículo regular del menú. El facilitar la producción debe estar en mente en todo momento. Si el chef crea un platillo, el cual es laborioso y lleva tiempo su preparación, pero siempre se vende, entonces es el caso para hacerlo resaltar. El menú debe estar constantemente en revisión. Algunos dueños llevan a cabo lo anterior por medio de estudios diarios de lo que se vende. Si se venden cuarenta platillos iguales y solo tres de otra receta, se debe considerar sacar el menos popular. También se debe estar conciente de lo que realmente gusta y de lo que se deja en el plato. Algunos de los vendedores o meseros notarán esto y otros no. Algunas veces el tamaño de la porción debe ser cambiado. La maravillosa ciencia del “control de las porciones” está en cuánto se da por un determinado precio.

En cuanto a los cambios en el menú, es importante que los meseros y meseras sepan inmediatamente cuando un artículo ha salido de producción. Si la información de boca en boca no funciona, entonces se deberá tener una pequeña junta para hacerles saber del cambio. De otra forma, los meseros que se encuentran ocupados haciendo comandas, verán desperdiciado su tiempo pidiendo disculpas a los comensales por no tener el platillo que han solicitado. Esto no estimula para nada a los vendedores ya que les quita el dominio psicológico de la escena –y muy frecuentemente- también les quita parte de su propina. Además se deberá publicar una lista de personas que debido a algún altercado, no deberán ser servidas en el restaurante.

Los detractores de los restaurantes se quejan de que la calidad de la comida en los restaurantes es, raramente, la misma que en casa. Esto es generalmente cierto. Cocinar una comida para dos o tres personas, bajo poca presión, con un conocimiento de los gustos de la gente y un deseo natural de complacerlos, es una situación totalmente diferente a cocinar para cientos de clientes. En un restaurante donde mucha gente ha puesto sus manos en la preparación de una centena de pasteles, con una interrupción regular, obviamente resulta mucho más difícil conservar la consistencia en la preparación de los mismos. E inevitablemente el sabor de algunos de estos pasteles será mejor que los otros. Se puede esperar que un chef comercial, con ninguna otra obligación que preparar la comida, prepare mejores platillos. En algunos restaurantes, usualmente los más caros, esto es a veces el caso. Los restaurantes de gran nivel contratan más empleados con el fin de incrementar la calidad. En los restaurantes promedio, el chef a penas si tiene el tiempo para sentarse durante su turno. Algunos clientes a menudo se quejan de los menús limitados

(hamburguesas, hamburguesas con queso, hamburguesa con tocino, sirloin, carnes, huevos, etc.)

Por otro lado es irritante ir a comer a un restaurante y encontrar que no tienen artículos estándar, como carnes, papas fritas y ensalada y, en cambio, están llenos de artículos complicados. Un menú ideal debería ser como un programa de un concierto de una sinfonía popular, el cual ofrezca la posibilidad de una overtura familiar y armoniosa, una sinfonía o concierto por uno de los grandes compositores, algo del repertorio menos interpretado y posiblemente un ligero pero delicioso *finale*. En pocas palabras, algo para cada quien.

Los clientes han aprendido a identificar los alimentos que deben evitar. “Frito” a menudo significa sumergido en una freidora lo cual esconde la proteína. El pato es casi invariablemente un desastre –para hacerlo bien toma mucho tiempo y atención. El clamor común y deprimente de un cliente es “Yo solamente ordeno los platillos que es menos probable que salgan mal.” Incluso los más duros detractores de los restaurantes deberían admitir que existen alimentos que se preparan mejor en los restaurantes y serían mucho más difíciles de preparar en casa. Las carnes y cortes finos, por ejemplo, requieren más calor del que se puede soportar dentro de un apartamento –de ahí que sean tan populares las barbacoas en los jardines. También, la calidad de la carne que le es provista a los restaurantes es superior a aquella que se encuentra en los supermercados o hasta las de las carnicerías independientes. La calidad de los alimentos depende, básicamente, de dos factores: la habilidad con la cual son preparados y la calidad básica de los insumos. A esto se puede añadir el factor de percepción de novedad. La comida cocinada por alguien a quien no se conoce tiene la ventaja de un toque diferente y original, además se puede tomar en

cuenta la fama o reconocimiento de algunos chef, lo cual genera un gran atractivo para los restaurantes. Hasta el gourmet más exigente gustará de una hamburguesa preparada en el bar del club de yates después de una fría mañana navegando. El chef cuenta con armas para ayudar a mejorar e intensificar el sabor de la comida. La sal y el azúcar son notables entre ellas.

El diseño del menú es en ocasiones repulsivo. Muchos menús son carentes de claridad, están en desorden, engañosos y, lo que es peor, no están actualizados. Un artículo que se encuentra discontinuado, pero que no se ha borrado del menú, es uno de los platillos que más solicitados serán. De tal modo que los meseros o meseras tendrán que explicar y disculparse ante el comensal por la falta de este artículo. En los restaurantes tipo salón, los menús en pizarrón son una buena idea, pero tienen que ser chequeados para que la legibilidad sea impecable. Se pueden tener especiales del día aún cuando se mantenga un menú permanente. Al cambiar los especiales y la fecha, se puede dar una impresión de haber considerado concienzudamente los que se ofrece cada día en el establecimiento. Los menús pueden ser presentados en una docena de formas. Idealmente, se debe cumplir con un equilibrio entre practicidad y estética. Dónde los menús se pueden limpiar, esto se debe hacer con frecuencia; y dónde se pueden reemplazar, se debe mantener una reserva y cambiar regularmente para mantener una imagen pulcra.

Con el afán de ofrecer un entretenimiento teatral, muchos restaurantes insisten en que sus vendedores hagan saber a los comensales verbalmente acerca de los Especiales del Día. Algunos clientes lo encuentran ridículo. La pregunta es: ¿Cómo afecta esto las ventas? La prueba-error es lo más indicado para encontrar la respuesta. Pero ¿resulta simple cambiar el menú en la computadora todos los días y tener algunas copias hechas? O ¿es

mejor tener especiales regulares hechos en partes que se pueden añadir fácilmente al menú estándar?

Ningún dueño de restaurante desea financiar un restaurante en el cual no se halle su sello distintivo en el diseño del menú. Este representa una de las recompensas –ver un poco de si mismo representado en la nueva creación. Para muchos dueños, el nuevo restaurante es su bebé –el producto de años soñando, trabajando y ahorrando. El rol de un chef debiera consistir en el desarrollo de un menú creativo que refleje la imagen del dueño. La mejor forma de lograr lo anterior es haciendo muchas preguntas sobre lo que le gusta comer al dueño ¿es esta diferente a la comida que el dueño quiere vender? ¿Es posible comer determinado platillo en un restaurante existente que sirva el tipo de comida que el dueño quiere en el nuevo lugar? Ese es el lugar de reunión ideal. Este inspirará al dueño y le dará al chef una oportunidad perfecta para realizar preguntas específicas mientras los alimentos son traídos a la mesa.

Involucrar al dueño en las etapas tempranas del proceso creativo es de importancia primaria. No solamente refuerza la relación de trabajo entre el chef y el propietario, sino que evita falsas salidas en el menú. Estas representan pérdidas de tiempo mismas que pueden llevar a duplicar un esfuerzo. Se tiene que encontrar primero lo que el dueño está buscando específicamente, antes de discutir cualquier otra información. Las siguientes etapas en la creación del menú es mejor que sean dejadas al chef. Si los propietarios cuentan con experiencia profesional en cocinar o en el marketing de alimentos, entonces, se les debe exhortar para que participen. Pero en su mayor parte, un chef que trabaja sólo diseñará el plan más amplio para atraer a los clientes. Después de que el primer borrador del menú esté hecho, los dueños pueden decidir si se rechazan algunos platillos, salsas u

otros artículos. Pero si el chef ha trabajado de cerca con los propietarios, de forma que sepa sus deseos sobre el menú, el proceso de aprobación y de cambios será corto y expedito.

Como un paso final antes de comenzar a trabajar en el menú actual, se recomienda imprimir una tarjeta con letras grandes y ponerla frente donde sea que el menú se vaya a crear. La tarjeta deberá decir ¿quién comprará este plato? Se debe contestar esta pregunta para cada platillo del menú, con el fin de comprender el rango de clientela que dicho platillo satisfará. ¿A qué hora del día, las damas, caballeros o niños ordenan cada uno de los artículos del menú que han sido creados?, ¿van de acuerdo estos resultados con los clientes y horas de operación deseados?

Menciona Miner (1989), que al incluir artículos populares junto con platillos populares, el menú en general será popular. La experiencia que se gana a través de años comiendo y cocinando buena comida es tan importante como aquella que se obtiene por años prestando servicios de alimentos. Irónicamente, un platillo puede sonar delicioso, verse deslumbrante y saber exquisito, pero no venderse bien. Algunos ingredientes básicos se apetece poco. Ningún chef puede hacer del hígado un gran vendedor no importando como esté preparado. Por lo tanto se tiene que ser razonable y pensar orientado hacia los negocios en el proceso de diseño. Hasta en los momentos más creativos, cuando las inspiraciones de los chef toman forma, se debe recordar que un restaurante es todavía un negocio de compra-venta. Si el menú no establece una clientela, entonces no existirá restaurante para crear.

Para un chef experimentado, el diseño del menú empieza como un proceso de eliminación. Hay algunos estilos y platillos que se ponen fuera debido a que entran en conflicto con los datos que se tienen como antecedentes. Se tiene que revisar toda la



información por última vez y así comenzar a tomar decisiones. Se deben considerar los siguientes factores: imagen, diseño de la cocina, el mercado, las tendencias, los deseos del propietario y las utilidades. Estas variables ahora deberán contar con características definidas y deberán estar en la mente del chef mientras diseña el menú.

A menudo un restaurante cuenta con más de un menú, incluyendo cartas separadas para desayunos, comidas, cenas, brunch, meriendas y snacks. Los factores que influyen en esta decisión son: el espacio en la cocina, estilo de la cocina, la formalidad en el servicio y las preferencias individuales. Lo importante es que un grupo de menús para un restaurante debe ser uniforme en cuanto al estilo, precio y presentación. Deben orientarse a la misma clientela, pero en diferentes horarios.

Se debe comenzar con una lista de cada tipo concebible de categoría de los tiempos: aperitivos, sopas, ensaladas, pastas, pescados, carnes, aves, vegetales, panes y emparedados. Es prudente realizar otra lista que indique la forma en que la comida es cocinada –a la parrilla o al vapor, por ejemplo. Para cada menú, algunos artículos estarán totalmente equivocados; será necesario eliminarlos. Entonces se puede proceder con las categorías restantes estimando el número de platos deseados en cada una de ellas.

Después de decidir sobre cuales son las categorías apropiadas para el menú, se comienza a construir una lista de platos específicos. Lo que resta es puramente el proceso creativo del diseño del menú, unos de los momentos más gratificantes en la carrera de un chef. La interpretación de los datos y la aplicación de la experiencia dan como resultado tantas conclusiones diferentes como el número de chef cualificados para realizar el diseño.

En el negocio de la restauración, como todos los chef los saben, no es suficiente con que la comida sepa delicioso y luzca fantástica; debe existir alguna utilidad. Cada platillo

en el menú tiene la obligación de generar un utilidad y entre más utilidad genere un platillo, más rentable será el restaurante. Un chef profesional cuenta con un repertorio de viejos platillos que no han sido utilizados por un tiempo, mismos que han probado ser buenos vendedores y generar buenos ingresos. Entre más recetas de este tipo sepa y utilice, un chef, más exitoso será el restaurante. Para los *Sous Chef* y las mayoras, parecería que un repertorio de platillos es suficiente para mantener una base de clientes regulares. Desafortunadamente, no es así de simple. Cada mercado y cada clientela en particular gustan de diferentes platillos. Las recetas tienen que ser alteradas para respetar las tendencias y los paladares de los clientes. Los chef deben ser capaces de crear sus propias recetas que generen altos rendimientos basados en el cambio de ciertas variables.

Una guía simple por medio de la cual se puede juzgar la efectividad de los platillos más rentables es observarlos en su hábitat natural, ya sea dentro del menú o en una lista de especiales. ¿Aparentan ser más caros comparados con los platillos regulares o con los líderes de pérdida (platillos que han sido diseñados para ser vendidos cerca o a costo de producción con el objeto de generar ventas entre los clientes cazadores de ofertas)? El contraste entre el precio de los líderes de pérdida y los rentables no puede parecer inusual, o los clientes evitaran ambos tipos de artículos. Se podrá pensar que los líderes de pérdida son de muy baja calidad, mientras que los rentables son un arrebato.

Dependiendo de la personalidad individual de cada menú, existen algunos principios que pueden ser aplicados a la creación de platillos que generarán altas utilidades. Desde luego, la conclusión más obvia es verdadera. Para crear platillos rentables se debe comenzar con cortes de carne, pescados, aves, pasta y vegetales que sean económicos. Sin embargo, debido a que la comida barata luce y sabe barata en cualquier paladar, la solución

a este dilema es lo que separa a los chef de los *Sous Chef*. Obviamente, no se trata de un proceso exacto; como muestra, se puede observar la redundancia de opciones de un menú al próximo. En un área dada de restaurantes locales, existirá un grupo copia de cuatro restaurantes de diez los cuales sirven virtualmente los mismos platillos bajo la etiqueta de “Cocina Continental”. Cualquiera de esos cuatro podría distinguirse al ofrecer alternativas creativas –no necesariamente eclécticas y definitivamente no oscuras, sino platillos que usen ingredientes baratos de una forma nueva y original.

La comida de tendencia es aquella comida popular que ya sea que se vuelve o encierra un estilo específico de cocina y de presentación. En determinado momento, hasta los clásicos, han seguido una tendencia. Y tal vez, cuando ellos son redescubiertos en algún recóndito lugar del mundo, se vuelven de tendencia de nuevo. Una gran parte de lo que se considera de tendencia es por una observación puramente personal.

Las tendencias tienden a ir y venir con las estaciones; en ese sentido, contienen un elemento de novedad. Pero como con todas las novedades, un número dado de personas permanecerá entusiasta indefinidamente. Los restaurantes vegetarianos son un buen ejemplo de novedad que ha llegado a su máximo y permanecido. Los mejores restaurantes vegetarianos se encuentran aún abiertos porque han sido inteligentemente competitivos y han vendido su comida con maestría.

Según Miner (1989) mientras una tendencia se encuentra en auge, cada restaurante Continental que cuente con una lista de especiales ofrecerá un platillo o dos con el nuevo estilo. A los clientes les encantará, los pedirán, después de seis meses lo olvidarán. Esa es la naturaleza de una tendencia.

Un chef debe ser capaz de ofrecer platillos que vayan con las tendencias mientras que éstas son populares, y no simplemente como un artista que copia. Esta puede ser la cosa más fácil o la más dura para un chef, dependiendo de su talento, experiencia, entrenamiento y capacidad de creación. El último elemento es el más difícil de definir. Es la cualidad que separa a los chef maestros de los mecánicos. Pero es necesario pensar sobre esta situación realísticamente. ¿Cuál es la posibilidad de que los grandes chef del mundo sean genios creativos? Tal vez solamente unos cuantos los son. ¿Qué porcentaje representan del número total de chef?, ¿cinco por ciento?, ¿dos por ciento? Esa pregunta controversial es mejor dejársela a los franceses o a los italianos. El punto es que por lo menos un noventa y cinco por ciento de los chef del mundo no son genios creativos, pero usan la creatividad en una forma muy ingeniosa. Debido a que no es posible formular el proceso para crear platillos que vayan con la tendencia, sus elementos son definibles y totalmente accesibles para el chef profesional. Los componentes del proceso son:

- La experiencia creativa del chef
- La estación del año
- Las materias primas
- El estilo de la tendencia

Estos cuatro elementos forman el proceso de creación de los platillos de tendencia. Es necesario considerar cada aspecto por separado para entender como trabajan en conjunto.

La experiencia creativa del chef. Esta es, ciertamente, el componente más importante ya que ejerce la más grande influencia en el proceso creativo. Si un chef no

cuenta con experiencia con la comida, sus creaciones serán muy derivativas o eclécticas. Estas son lados opuestos del espectro; por un lado los platillos derivativos inspiran poco, posiblemente aburridos; por otro lado, los platillos eclécticos son muy oscuros para ser populares.

Continúa Miner (1989), afirmando que los años de experiencia les dan a los chef maestros las herramientas para desarrollar sus platillos. Pero la realidad es que la mayoría de los chef carecen de esta creatividad no importando cuanto tiempo hayan estado en el negocio. Es necesario estar concentrado y al pendiente en la parte que corresponde al chef para incorporar los elementos de la disciplina creativa dentro de la rutina diaria.

La estación del año. La popularidad de un platillo dependerá enormemente en cuán bien enfocado se encuentra hacia los hábitos de consumo de la clientela local. El sentido común se aplica aquí. Se tienen que escoger alimentos y estilos que realcen las cualidades de la estación. La mejor forma de saber cuales son los alimentos de la estación es preguntando en el mercado. Las frutas y los vegetales son los más estacionales de los alimentos, y los proveedores se sentirán contentos de discutir qué se encuentra en estación, disponible y a buen precio.

Las materias primas. Las cocinas de tendencia cuentan con algunas especificaciones a las cuales los tipos de cocina pueden ser adaptados para que esta se ajuste al estilo. Estas especificaciones son clásicas y se encuentran en la cultura e historia de la región en la cual se originó la tendencia. Las materias primas –pesados, carnes, aves, vegetales, frutas y especias –tienen que ser del mismo género. Si las especias y las hierbas no se encuentran disponibles, será imposible crear un platillo del tipo de comida que maneje esas materias primas. A menudo los productos disponibles determinan la preparación de un platillo.

Cuando un chef abre el refrigerador buscando remanentes para venderlos como especiales creativos, podrá encontrarse con ostras, tener jengibre y puerros a la mano y se le vendrán a la mente algunas buenas ideas sobre creaciones en comida China o California Nouvelle. El proceso creativo es ayudado por la abundancia de materias primas de todas las variedades.

El estilo de la tendencia. Entre más sabe un chef sobre un estilo, mejores creaciones conformarán a dicho estilo. Las técnicas para cocinar cambian de tendencia a tendencia. Dichas técnicas, que pueden ser tan simples como colocar el harina primero en vez de al final, pueden cambiar radicalmente el sabor del platillo. Las técnicas regionales dan a las creaciones del chef un sabor clásico y autenticidad. La mejor forma de aprender acerca de ellas es de primera instancia la experiencia. Cocinar y comer en la región o contar con una especialización sobre la región son las maneras más indicadas. Pero como un chef dijo “No se necesita ser de Detroit para saber conducir un auto.” Un chef experimentado puede aprender sobre un estilo de comida leyendo un libro de recetas, un artículo o simplemente con un vistazo a un menú. Pero la mayoría de los chef investigan, entre más grande sea el alcance de su investigación, mejor será el sabor de su creación.

Sigue Miner (1989), quien menciona que la presentación de un platillo hace la mitad del trabajo de un chef. Si el platillo luce chino, la probabilidad de que su sabor sea chino será mayor. Los lineamientos para la presentación son tan estrictos como las técnicas para cocinar. De hecho, sus raíces se encuentran en la misma historia y cultura. Es la forma en la que se cortan las carnes, los pescados, las aves y los vegetales la que determina como se verán montados. Una guarnición original le da el toque final al unificar todos los elementos del platillo, realzando su cultura y añadiendo color.

El proceso creativo debe ser complementado por una igualmente misteriosa hazaña —poner el nombre al platillo. La avenida Madison ha convertido al marketing en una ciencia de atracción y competencia. A escala local, el menú de un chef compite con otros menús a través de la exhibición de las cualidades escondidas de una cocina en boga. Los platillos de tendencia tienen que capturar esa cierta intuición, la cual es parte de la razón por la que el público la ha aceptado —suena interesante, atracción, apetecer, diferente y exótico. El nombre tiene que funcionar para el chef. Tiene que establecer la cualidad de una tendencia en particular con palabras, justo como la presentación lo hace con la vista y la técnica con el gusto. Cada tendencia tiene su fraseología. Se tienen que considerar algunas reglas al nombrar los platillos. Nunca confundir la oscuridad con la originalidad. La oscuridad no vende, confunde. Un platillo tiene que ser fácil de visualizar. Las creaciones de un chef no se promueven a través de un nombre propio y formal. Entre más fácil de leer y pronunciar sea un nombre, mejor vendido será el platillo. La alteración de los nombres es una poderosa herramienta de ventas.

Los alimentos de tendencia son uno de los aspectos más glamorosos del trabajo en la cocina y en general en los restaurantes. La mayoría de los cocineros y chef parecen preferir trabajar en restaurantes refinados y de moda que en establecimientos donde la comida es simple, aún cuando esto signifique menos dinero o más horas de trabajo. El chef profesional debe ser cauteloso acerca de la principal trampa de la comida y los restaurantes de tendencia —popularidad no necesariamente significa utilidades. Los restaurantes de tendencia recientemente abiertos puede que estén cerrados en poco tiempo.

Si se está considerando añadir un nuevo tipo de platillo de tendencia a la lista de especiales de un restaurante, se deben considerar estas recomendaciones para la gloria de la

comida de tendencia. Es recomendable probar lentamente con unos pocos especiales los cuales pueden construir lo que sigue. También se recomienda crear el entusiasmo por los platillos de tendencia considerándolos de vanguardia. A los inicios de una tendencia es mejor hacer compras por debajo de los inventarios en lugar de tenerlos completos. Se debe planear para vender todos los platillos ya que las mermas pueden ser desastrosas.

A continuación se presentan casos acerca del desarrollo del menú en algunos restaurantes para ilustrar de mejor forma lo que anteriormente se ha estudiado.

*Scoozi*. Dorf (1992), menciona en su libro el caso del restaurante Scoozi, en la ciudad de Chicago. Richard Melman socio del restaurante declara: “Invertimos muchísimo tiempo en restaurantes italianos y *trattoria* en los Estados Unidos e Italia para determinar el menú. Decidimos ofrecer un menú amplio y diverso, en el cual se servirían porciones grandes a precios accesibles. Cuando me encontraba desarrollando el menú para Scoozi, tenía la visión como en un túnel y comía en cada restaurante italiano que podía, y leí tantos libros de cocina como fuese posible. Hablaba con la gente que se sentaba junto a mí en el restaurante y me fijaba en lo que estaban comiendo. A menudo obtenía ideas y recetas de la gente con la que hablaba y así las incorporé al menú.”

*Café Ba Ba Reeba!* En el caso del Café Ba Ba Reeba! en la ciudad de Chicago Melman cuenta lo siguiente: “El concepto del menú de tapas españolas vino antes de que la localización fuese seleccionada. De hecho, la idea de un restaurante-bar de tapas, de vecindario fue desarrollada como una historia años antes de que el restaurante fuese construido. Las tapas se originaron siglos atrás en las tabernas españolas donde las copas de jerez, vino y tarros de cerveza eran cubiertos con pan, queso o salchichas. La intención de esta práctica, cómo se indica en nuestro menú, era mantener a las moscas alejadas de las



bebidas de los clientes. Estas cubiertas probaron ser tan ricas que la gente frecuentemente escogía su bar favorito por la calidad de sus tapas. Café Ba Ba Reeba! ofrece ambas tapas “Frías” y “Calientes”. Se ofrece también paella española y porciones más grandes de las especialidades regionales. Todos los artículos del menú se encuentran marcados a precios razonables. Debido a que somos un restaurante casual y de alto volumen, podemos ofrecer gran valor a nuestros clientes.”

*Spago*. Un restaurante ubicado en Hollywood, California es Spago. El menú en este establecimiento es una creación del chef Wolfgang Puck. Él describe los orígenes del menú de la siguiente manera: “Primero decido cuál será la dirección del tipo de cocina. Por ejemplo, ¿Se trata primeramente un de restaurante inspirado en comida del mar o de un restaurante chino o de un restaurante mediterráneo? Entonces se desarrolla el diseño, más importantemente incorporando las necesidades de equipo y los flujos de la cocina. Más tarde Barbara (socia) añade su personalidad y estilo distintivo, he aprendido a no involucrarme mucho en esa parte. Es justo en las dos últimas semanas antes de la apertura que los elementos finales del menú son clarificados. Después de que el restaurante ha abierto, la energía de la gente llena el espacio, y la cocina continúa siendo definida y redefinida. Mis memorias de Chez Gu, un café-pizzería rústico en Provence, me han motivado a experimentar con nuevas versiones de pizzas y calzones que siempre saboreaba en mis noches libres. Los favoritos de Spago incluyen pizzas de salchicha ya sea de pato o de carnero con queso de cabra y pizza de salmón ahumado con caviar. La pasta y el pan han sido siempre dos de mis alimentos favoritos; yo sabía que quería crear muchas variedades caseras, y de hecho producimos pastas y panes variados y frescos. La pasta de pelo de ángel con brócoli y queso de cabra y los ravioles de langosta con mantequilla de eneldo, y

hogazas calientes de levadura de olivo y pan de seis granos; son los estándares en los cheques de los clientes regulares de Spago. A través de los años los chef encargados han contribuido con sus influencias personales con recetas como el cordero asado al romero y tomillo, del chef Mark Peel. Junto con los chef Francois Kwaku y Makoto Tanaka, tratamos de introducir nuevas variaciones, tales como el *Risotto Marino* de Francois y las orejas marinas salteadas servidas en una crujiente cama de tallarines, y de hecho tenemos especiales diarios y cambiamos el menú cada temporada. Mi pasión siempre ha sido hacia los maravillosos pasteles, galletas y helados. Nuestra primer chef repostera Nancy Silverton y la actual Mary Bergin (quien ha estado con nosotros desde el inicio de Spago) han creado algunos clásicos en Spago como la tarta individual de manzana servida caliente con helado de caramelo y el pastel de Mouse de chocolate y frambuesa.

*Chinois*. En cuanto al menú de Chinois, otro restaurante mencionado por Dorf, (1992) se tiene que el desarrollo del mismo resultó de la necesidad de crear algo muy diferente del menú de Spago –restaurante hermano de Chinois. Los inversionistas originales de Spago no querían que se abriese un restaurante similar en las cercanías que pudiese ser competencia, así que una noche Wolfgang vino a casa diciendo en broma “Hay que abrir un restaurante chino” a lo cual contesté, “Si hay que hacerlo”

Wolfgang, sin embargo, no sabía nada acerca de la comida china o asiática, y la noche antes de que Chinois abriera, no había dejado de probar ni siquiera la mitad de las recetas. El siente que el cocinar representa un acto espontáneo de creatividad y esperaba ver como lucía el restaurante antes de planear el menú. Considerando los platillos que salieron de la cocina las primeras semanas, se puede decir que ha estado pensando acerca del tipo de comida muy seriamente y por un largo tiempo. Dice que le aburre demasiado saber

exactamente que es lo que servirá y que es planeado meses antes. Su compromiso con los ingredientes más frescos y cautivadores en el mercado, lo inspira cada día.

Se dice también que están comprometidos a ofrecer la comida a precios razonables para poder transmitir un sentido de valor a nuestros comensales. El cheque promedio en Chinois era de \$35.00 dólares americanos cuando se abrió y los costos para la langosta y el cordero eran absolutamente altos. Tomó casi un año de experimentar con los costos de algunos artículos del menú antes de empezar a ver alguna utilidad. El costo de producción en Chinois se encuentra un poco arriba del 35 por ciento; el más alto de todos los restaurantes del grupo, debido a los altos costos de los ingredientes primarios que usamos en nuestros platillos. Se experimentó con los ingredientes y los artículos del menú en Chinois por un largo tiempo antes que se pudiera hacer que la comida en el plato supiera tan deliciosa como sabía en la imaginación del chef.

La colaboración con el chef Kazuto Matsusaka ha producido platillos de tendencia tales como el pez gato en salsa ponzu que ha llegado muy alto en el gusto de los clientes. El cordero mongol a la parrilla con vinagreta de cilantro y el *risotto* de langosta Shangai con jengibre picante y cebollas verdes servido sobre una cama de espinacas baby fritas ejemplifican la mezcla de las cocinas Europea y Asiática que es el sello distintivo de Chinois. Un delicado trío de *crème brûlée* –jengibre, mandarina, naranja y menta de chocolate –proveen una variedad de sensaciones en el paladar.

Con respecto al tema de la transición y el crecimiento, Puck, socio del grupo restaurantero, expresa “Después de diez años con nosotros, Kazuto se aventurará a abrir su propio establecimiento. El chef ejecutivo de Spago, Makoto Tanaka, guiará la cocina de

Chinois. Yo creo que esta introducción de un nuevo espíritu provee de un cambio muy positivo y una inspiración para ambos, el restaurante y el chef.

*Eureka.* Es un restaurante perteneciente al grupo de Spago y Chinois. El desarrollo del menú por el chef Wolfgang Puck y Jody Denton es una mezcla ecléctica de las cocinas Asiática, Latina y Europea con un aire americano. Se hace un énfasis en los ingredientes frescos y producidos localmente.

Las especialidades incluyen pizzas horneadas a la leña, quesos hecho es casa, salchichas innovadoras, tocinos, carnes ahumadas y curadas; las cuales se preparan en el restaurante y son mostradas en la sección de embutidos por lo cual son muy visibles desde el comedor. Las pastas frescas, y los pescados y carnes a la parrilla son sazonados con hierbas y especias orientales o latinas. También, se hornea diariamente un gran surtido de panes y roles. Los pasteles, helados y galletas son hechos en casa.

Eureka California Lager, Eureka Pilsner y Eureka California Dark son cervezas producidas en la cervecería adjunta al restaurante y son servidas junto con otras cervezas domésticas e importadas. También cuenta con una amplia lista de vinos. El cheque promedio está en un monto muy razonable de \$20 dólares americanos por comida y \$32 por cena.

*Granita.* Es otro de los restaurantes de Wolfgang Puck y Barbara Lazaroff, quienes cuentan que “La comida en Granita debía llamar fácilmente a los clientes que deseaban comer ahí frecuentemente. La gente en Malibu es relajada y viste de forma casual, y no quiere comida extremadamente compleja. Quiere pescado preparado sencillamente y una variedad de sus artículos favoritos de otras de nuestras cocinas.”

La cocina de Granita cuenta con los esfuerzos de colaboración de los chef Joseph Manzare y Kevin Ripley, además del señor Puck. Ripley llegó a Granita después de ocho años de entrenamiento en Spago con Puck, donde trabajó en los departamentos de repostería, preparación y línea. Fue también el *Sous Chef* en la apertura de Eureka y permaneció allí por casi un año. Manzare inició su colaboración con Puck como cocinero de línea en Spago y trabajó ahí por dos años. Ayudó en la apertura de Postrio y fue el *Sous Chef* por un año, y fue el chef ejecutivo en el Hotel Royalton en Nueva York antes de establecerse en Granita. Los menús de comidas, cenas y postres en Granita cambian con cada estación. El pescado fresco y los mariscos se enfatizan en platillos de firma como la sopa de pescado mediterránea con media langosta y couscous; *fritto misto* con camarón, calamares y pez escorpión con *aïoli* de limón; mejillones y almejas Chatham al vapor con salsa china de habichuelas negras. Los clásicos de Puck que aparecen en el menú incluyen la ensalada de vegetales tajados con parmesano rallado; pizza de salchicha de cordero con berenjena, pimientos dulces y cebolla morada; y pato estilo chino con salsa picante de ciruelo. El brunch de fin de semana ofrece platillos maravillosos tales como pan tostado francés con una cobertura de cereza y canela y una salsa caliente de fresa y una pizza volteada de jamón ahumado y queso fontina. Panes de levadura, *grissini*, roles y pan crujiente, son hechos diariamente.

El chef repostero Rochelle Huppín prepara la marca del restaurante Granita (un postre de hielo rallado) en tentadores sabores como el *gelato* de granada con limón en una teja de almendra. De igual forma, los postres más populares son la tarta de manzana de hinojo con helado de *crème fraiche*, y el favorito de Barbara Lazaroff, *Pot de Crème au chocolat* caramelos. Todos los pasteles, helados y galletas son hechos en el restaurante. La

carta de vinos de Granita incluye las mejores selecciones de California, así como el Rhône, Bandol y otras regiones Mediterráneas. Vinos de Bordeaux, Burgundy y Toscana también son servidos en el establecimiento. Granita ofrece comidas desde el miércoles hasta el sábado con un excelente brunch los domingos.

*Chops.* El siguiente restaurante con el cual se puede ejemplificar el diseño del menú es Chops. De acuerdo con Pano Karatossos “La persona que viene para tener una sobredosis con un sirloin de 20 onzas quiere que esta sea la mejor carne que jamás haya comido. No importa si se gasta \$28 dólares en ella, debido a que solo come una carne como esta una vez al mes. Al entender esto, compramos nuestras carnes con los mejores y más finos proveedores de la ciudad. Cuando las se nos son entregadas las carnes y no cumplen con nuestros estándares, simplemente las regresamos. Nuestra carne es de primera según la USDA. Usualmente realizamos nuestras compras con ganaderos en lugares como Joplin, Illinois, donde la crianza de ganado sigue siendo un arte. Tenemos nuestro propio mercado de pescados y somos el comprador número uno. Seleccionamos las variedades más frescas de pescado de la temporada para que cumpla con estrictos estándares de calidad. Si no ofreciéramos esta maravillosa variedad de pescados, no creo que pudiésemos ser así de exitosos. Además de nuestras entradas de carnes y pescados, ofrecemos una gran variedad de aperitivos y maravillosos postres hechos en Chops. Son compatibles con las entradas y suficientemente únicos para ser memorables. “Años antes, estaba bien servir pan suave de levadura en la mesa. Esos días se acabaron, ya que nuestros clientes que han viajado lo suficiente para probar una variedad de panes por todo el mundo. Ellos regresan a Atlanta y preguntan ¿por qué no tienen grandes panes aquí? Con el fin de seguir siendo los mejores, hemos construido una panadería artesanal de medio millón de dólares en Pricci la cual

prepara pan amargo fresco, hecho a mano y crujiente para todos nuestros restaurantes. Usamos ingredientes naturales, harinas orgánicas y horneamos en hornos de piedra al más puro estilo europeo. Anteriormente, yo personalmente desarrollaba del 75 al 80 por ciento de los menús en nuestros restaurantes. Ahora si continuase haciendo eso, sería como usar el mismo diseñador para todos los restaurantes. En este momento sólo formo parte del equipo de los chef ejecutivos y de los administradores. Es mucho más divertido. Obtengo mucho más entusiasmo y lealtad ahora que estos chef jóvenes y creativos tienen más control sobre el desarrollo del menú. Hemos centralizado firmemente las técnicas de compras, todas son controladas por computadora. Esto nos permite controlar también los costos de producción. Hemos encontrado a los mejores proveedores en el país, y debido a que somos propietarios de seis restaurantes, nuestro poder de compra es substancial, permitiéndonos obtener la mejor calidad al mejor costo posible. Pasamos ese valor directamente al cliente. El chef en Chops no ordena por si mismo; él debe ordenar a través de nuestro sistema centralizado de compras.

El costo de producción en Chops es del 41 por ciento. La única forma de hacer dinero en una *Steak House* es manteniendo en un mínimo los costos de trabajo. No se necesitan tantos empleados y los salarios para el personal de la cocina no son tan caros como para otros restaurantes con menús más complejos.

*Smith & Wollensky.* Alan Stillman, copropietario de Smith & Wollensky, declara “Todas las selecciones del menú son formulados en la oficina. El gerente general, el director de operaciones, los dos gerentes asistentes, el chef, el *Sous Chef*, el gerente de compras y yo, nos reunimos para preparar el menú, y el chef prepara recetas alternativas e invita al equipo para probarlas. El menú es refinado y los costos de producción son

determinados. Siento que se tiene que desarrollar la mejor comida, con el mejor sabor disponible, después preocuparse por el costo de producción no de la forma inversa. Este compromiso con la calidad y el valor es percibido y apreciado por el comensal. Smith & Wollensky cuenta con un inventario de más de un millón de dólares. Hemos invertido más de dos millones en vinos en todos nuestros restaurantes. Usamos las mejores carnes y las preparamos al momento y nuestros postres son reconocidos por su calidad y sabor.”

*Gotham.* El caso del restaurante Gotham se ilustra en Dorf (1992), Alfred Portale no había estado en una posición de chef ejecutivo antes de llegar a Gotham, pero ha ganado un gran cúmulo de experiencia trabajando con los mejores chef del mundo. El concepto inicial para la comida era el producto de todos esos años de experiencia y fue influenciado por el diseño del espacio. Portale declara, “El espacio dramático y grandioso me inspiró a crear comida que igualmente era dramática y energética en su presentación. La comida ahora en Gotham es muy diferente a como lo era siete años antes cuando recién comencé. Tenía un estilo duro en ese entonces, pero ahora tengo un mucho más fuerte estilo. He desarrollado mi estilo aquí y he comenzado a depender cada vez menos en mi experiencia previa y he comenzado a crear la comida solo para Gotham. Mi filosofía ha sido siempre la de proveer la mejor calidad en los alimentos a un precio accesible. Creo que los clientes se dan cuenta del gran valor en Gotham. Somos altamente eficientes en la cocina y hemos brindado un elevado entrenamiento a graduados de escuelas culinarias que saben como manejar los productos y así evitar el desperdicio. El *Sous Chef* realiza las requisiciones para el restaurante y es muy conciente del costo de producción. Tenemos una buena relación con todos nuestros proveedores y estamos continuamente en búsqueda de los mejores productos posibles a precios razonables. Además, compramos algunos de nuestros productos frescos



en el mercado verde, cerca de Union Square, donde usualmente voy dos veces a la semana para inspirarme con los productos frescos de la estación. En Gotham estamos obsesionados con la calidad y el desempeño de ambos, la comida y el servicio. Me asusta de sobremanera hacer algo que no sea lo mejor. No puedo diseñar un menú por mi mismo porque se trata de un restaurante de alto volumen, tres estrellas y los chef de línea deben ser capaces de ejecutar la comida por ellos mismos. El reto consiste en preparar la comida de una forma consistente, no hay espacio para la desviación. La comida requiere de un trabajo intensivo y de un staff con grandes habilidades para producirla.”

*Mesa Grill.* Ahora se menciona el caso del restaurante Mesa Grill el cual se encuentra en la publicación de Dorf (1992). Jerry Kretchmer argumenta, “Estamos comprometidos a contratar un gran chef quien pueda producir comida innovadora estilo sudoeste a precios razonables que puedan animar a la gente a venir varias veces a la semana. Seleccionamos a Bobby Flay como el chef de Mesa Grill debido a su entusiasmo y conocimiento sobre la comida del sudoeste y el folklore de la ciudad. Él es extremadamente creativo e inspira un gran respeto a su staff. Bobby crea un bosquejo del menú y nosotros lo probamos para determinar si serán del gusto popular. El menú es cambiado cuatro veces al año con modificaciones menores entre cada cambio.”

Bobby Flay tiene veintiséis años de edad y cuenta ya con varios años de experiencia en las cocinas de Nueva York. El fue educado en el French Culinary Intitute y fue chef a la edad de diecinueve en un restaurante grill en el lado este de la ciudad. Trabajó varios años como chef en el Miracle Grill y también para Jonathan Waxman en el Jam’s en Nueva York. Ha desarrollado un entendimiento del tipo de comida que los neoyorquinos gustan y ha adaptado el menú estilo sudoeste en el Mesa Grill para satisfacer los paladares de esta

área. Este restaurante recibió mucha publicidad por adelantado y fue muy anticipada. Bobby Flay ha construido una reputación como innovador y estaba decidido a crear un menú que cumpliera las expectativas de todos. El menú toma influencias del sudeste americano, la comida es colorida, divertida y energizada, deleita el paladar así como la vista.

Bobby Flay cree que no se puede ser todo para toda la gente y si no se puede describir la comida y la decoración en pocas palabras, es probablemente muy complicado. Él describe su comida como “Saludable, colorida y extremadamente sabrosa”. Él siente también que el diseño del restaurante, con sus colores, grandeza y su iluminación estilo sudoeste, es un maravilloso escenario para su comida. “Esta comida probablemente no funcionaría en un lugar pequeño con techos bajos” dice Bobby Flay.

*Bice.* Otro ejemplo es el del restaurante Bice. Paul Guzzardo afirma, “El menú en Bice se basa en la auténtica cocina italiana. Dejamos a nuestros comensales que ordenen lo que quieran de nuestro menú el cual cambia a diario. Aunque fuimos un éxito desde el principio, nuestro menú ha cambiado drásticamente desde que comenzamos. Tuvimos problemas que provenían de las diferencias en los patrones de consumos entre los mercados italiano y americano. En Italia, se sirven los *antipasti* (entradas), después un primer platillo y también hay un segundo platillo. En América, la gente quiere la pasta como una entrada, mientras que en Italia se trata de un aperitivo o primer platillo. En Italia la gente toma dos horas para comer, mientras que en los Estados Unidos la gente quiere salir en 45 minutos. La dirección de nuestro menú tuvo que cambiar para permitirnos ofrecer alimentos que pudiesen ser preparados para una comida de 45 minutos. El estilo original y las porciones del menú se basaron en los del restaurante en Milán. En Italia, el mesero una vez que conoce al comensal, hace la comanda. Aquí todo es computarizado. El equipo de cocina y

los sistemas son mucho más sofisticados en Estados Unidos. Contratamos a un chef italiano entrenado en EE. UU. para entrenar al staff de Italia. Fuimos lo suficientemente humildes para aprender cómo satisfacer los paladares americanos. La gente en los Estados Unidos esta más conciente de la salud y las salsas pesadas hechas de harina, populares en las *trattoria* italianas; no fueron bien recibidas en el territorio americano. Nos adaptamos a los hábitos alimenticios estadounidenses. La comida que se sirve en Milán es simple y más sutil y con poco ajo. A los americanos les gusta que la comida explote en su paladar. Este proceso de cambio en Bice se desarrolló entre ocho meses y un año y mejoró el atractivo hacia el mercado”.

“El costo de producción es de 24 por ciento en Nueva York y la mano de obra es de un 23 por ciento. Esto se debe al hecho de que ofrecemos una gran variedad de pasta. Nuestro cheque promedio es más alto en Nueva York que en Atlanta, dónde el costo de producción es del 31 por ciento. Nuestro volumen de 700 cubiertos al día reduce, también, los porcentajes de costo de producción. Monitoreamos constantemente lo que se vende y no, para que de esa forma podamos cambiar el menú y maximizar su atractivo. Roberto –el propietario del establecimiento- propone el tema y lo discute con los chef, quienes usan su propia creatividad para refinar el menú. Usamos los ingredientes de más alta calidad para producir nuestros artículos. No escatimamos en las porciones ya que no creemos que sea ahí donde se producen ahorros en el costo de producción. Nuestro compromiso de controlar grandes mermas se le transmite al comensal en estas grandes porciones.” (Dorf, 1992).

“La pasta se hace en casa de acuerdo con nuestros estándares, para después llegar a reducir los costos de producción. Nuestros chef reciben semanalmente y a veces, diariamente por medio de un sistema computarizado las actualizaciones del precio de

muchos artículos. Si el chef observa que el precio de algún producto es muy elevado, entonces podrá surtirlo. Se rota constantemente el staff para que así ninguno de los cocineros de línea o de los chef se aburra o fastidie. El chef o *Sous Chef* de Atlanta se rotará con su similar de Chicago, cada uno traerá consigo ideas frescas. Tratamos y nos mantenemos ofreciendo un menú auténticamente italiano y estando en las portadas de las revistas de alimentos. Somos un restaurante de dos diamantes y sentimos que el identificarse como un restaurante de una categoría más alta alteraría la forma en la que los clientes nos perciben. Un restaurante de tres diamantes no podría ofrecer algunos de los platillos que actualmente ofrecemos”.

*Remi.* Otro restaurante que sirve de ejemplo para esta investigación es el Remi, mismo que se menciona en el libro de Dorf (1992). Francesco Antonucci siente que su habilidad de adaptarse a los hábitos alimenticios americanos y más específicamente a los neoyorquinos; ha contribuido a su éxito. Y declara: “Estoy deseoso de hacer constar que los chef más experimentados en Italia fracasarían en los Estados Unidos si nos se adaptan al paladar americano. Mi estilo para cocinar es Veneciano-neoyorquino, y he adaptado este estilo de cocinar veneciano al estudiar los establecimientos de comida en Nueva York. Por ejemplo el atún preparado en Italia es más seco ya que se cocina por más tiempo. Después de estudiar como se prepara el popular atún asado en los restaurantes neoyorquinos con influencia japonesa, he adaptado mis recetas. Me encanta cocinar en Nueva York. Los talentosos chef que me rodean aquí y en todo Estados Unidos me proveen de una competencia necesaria, lo que me estimula a buscar la mejora. El menú de Remi cambia cada estación, y puede cambiar tan frecuentemente como cada tres o cuatro semanas.”

Francesco Antonucci explica: “Los costos de producción están en un 28 por ciento ya que existen varios platillos de pasta en el menú. Sin embargo, tenemos que servir una costilla de ternera, cuyos costos de producción son mucho más altos, o mucha otra gente estaría hambrienta comiendo con nosotros.” Antonucci cree firmemente que todos los alimentos, vegetales, hierbas y otros ingredientes deben ser de la más alta calidad. Cuenta con su aceite de oliva extra virgen producido y embotellado en Italia, y su cava es entre las mejores de Nueva York. El encargado de la cava sabe como comprar los vinos más finos al costo más bajo y estos ahorros se le transfieren al comensal. El restaurante abrió por tres días para algunos invitados y se trataba de todo lo que necesitaba el staff y la cocina para entrenarse para la apertura. En el segundo día después de la apertura oficial. Bryan Miller incluyó Remi en una revisión favorable en el New York Times y dos semanas después fue galardonado con dos diamantes.”

*Docks*. Por otro lado se encuentra el caso del restaurante Docks, el cual se menciona en Dorf (1992). “Barry Corwin, Howard Levine y yo seleccionamos los artículos del menú para Docks” explica Artie Cutler. “Queríamos un restaurante con comida del mar muy sencillo y que volviera a las raíces de Nueva Inglaterra con mucho énfasis en la *Nouvelle Cuisine*. El desarrollo de las recetas emanó de mis experiencias culinarias por todo el mundo. Intentamos ofrecer pescado asado preparado sencillamente sin salsas pesadas que disfracen su sabor. Desde que el primer Docks abrió sus puertas en el lado este, había pocos lugares donde se pudiera comer una pieza de atún o pez espada fresco, simple y asado. Nuestro costo de producción es del 35 por ciento y creemos que podría ser más alto, debido a que tenemos un restaurante de alto volumen y un bar muy frecuentado. Estamos

comprometidos con la calidad y no queremos una utilidad más alta reduciendo los costos de producción.”

*Ralphie's Diner.* El siguiente restaurante del cual se explicará el diseño de su menú es Ralphie's Diner. Mike Pachano –copropietario de este restaurante- explica: “Tomó bastante tiempo y trabajo de investigación al desarrollar el menú del establecimiento. Literalmente probamos el sabor de cientos de artículos antes de sentir que pudiesen ser puestos dentro del menú final, debido a que teníamos la oportunidad de preparar y saborear estos artículos en el Orchard Inn, otro de nuestros restaurantes, sirviéndolos como especiales a nuestros clientes. Si estos especiales no se venden, sabríamos que no tendríamos que colocarlos en el menú. Sabemos que servir porciones grandes a precios moderados crearía una sensación de valor en nuestros comensales. El menú tiene cerca de 75 productos, con más de 16 aperitivos y 22 entradas más ensaladas, emparedados, hamburguesas. Entre los postres se incluyen helados, fruta fresca, sundaes, pasteles y pays selectos que están también disponibles para llevarlos a casa. El estilo de la comida es americano con agregados más sofisticados, en una variedad que va desde una simple hamburguesa hasta el cangrejo imperial horneado. Hemos cambiado el menú tres veces en dos años para adaptarnos a los cambios en la clientela. Debido a que hemos visto un incremento de las familias jóvenes con niños. Hemos desarrollado una buena relación con nuestros proveedores y nuestro poder de compra se ve incrementado debido al volumen que manejamos y que las compras se realizan en conjunto con el otro restaurante. Nuestros restaurantes son exitosos y los proveedores compiten agresivamente entre ellos para entregar la mejor calidad. De hecho, una de las cosas que nos ha ayudado en el principio es

la negociación que se hizo con los proveedores de no tener que realizar el pago de la primera factura.”

*Tribeca Grill.* Otro caso interesante es el del restaurante Tribeca Grill. Drew Nierporent dice acerca del desarrollo del menú lo siguiente: “Además de las parrillas simples de pescado en San Francisco, otro restaurante en el que yo había comido estaba en Paris, llamado La Cagouille. Ahí también se podía comer pescado a la parrilla preparado de una forma sencilla en alrededores sin pretensiones. Este restaurante sirvió también de modelo para Tribeca Grill. Aunque el pescado es un elemento clave para el restaurante, no es el único artículo en el menú y existen diez entradas en el menú sin ninguna influencia regional específica. No es ni francesa, ni italiana, ni americana, pero puede ser mejor descrita como cocina intercultural. Hay varios productos a la parrilla en el menú, incluyendo un *minestrone*.”

Don Pintabona, quien obtuvo gran experiencia en el River Café, fue seleccionado para ser el chef de Tribeca Grill. Tenía experiencia en el manejo de volumen y se entrenó con Nierporent en la cocina de Montrachet. “La gente llega esperando una carne y una papa al horno y se sorprenden al ver la calidad y la presentación de comida”, comenta Pintabona. Esta sorpresa incrementa el valor percibido en la experiencia y por lo tanto crea clientes repetitivos. El menú predominantemente a la parrilla y salteado es inherentemente bajo en mermas, lo cual contribuye a bajar el costo de producción.

Con el fin de mantener el menú fresco y actual después de la patina del éxito del primer año, Drew introdujo algunos pequeños toques tales como hogazas de pan hechas en casa y tres tipos de extensiones para las mesas.

*Union Square Café*. Este establecimiento constituye un ejemplo de restaurante neoyorquino del cual se puede analizar el desarrollo de su menú. El menú de cenas consta siempre de diez entradas y catorce platos fuertes, cuatro de los cuales son ensaladas. Se tienen especiales diarios que se repiten semana a semana. Por ejemplo el especial de los martes es la *Black Angus ribbed steak*, es un platillo para dos personas, lo cual anima a la gente a regresar ese día. La comida es real, directa y deliciosa, debido a que se quiere que el sabor de esta sea el factor más importante, no las palabras en el menú o la presentación del platillo. Se busca que la gente, al probar el platillo, diga: “Es la mejor carne que he probado en Nueva York”

La comida se inspiró en los viajes de Danny Meyer, propietario del restaurante, a través de Italia, Francia y los Estados Unidos y su menú ecléctico y diverso cuenta con artículos como filete miñón de atún y *porchetta marinado*, a la parrilla y cerdo de crianza asado. El chef Michael Romano, quien ha estado con el restaurante desde 1988, cambia el menú cuatro veces al año para estar al parejo de los cambios de estación en la disponibilidad de los alimentos y los cambios en el clima. Se hace una prueba de sabor para cada una de las recetas junto con el staff con el fin de que puedan explicar los ingredientes a los clientes. Meyer y Romano están al pendiente del uso de ingredientes de la estación que sean frescos y naturales, cultivados por productores locales situados virtualmente a la vuelta, en el Greenmarket. Danny Meyer cuenta: “El menú diversificado y el hecho que cada platillo tiene un contorno o vegetales diferentes cuenta para tener costos de producción por encima del promedio. Sin embargo esta diversidad y atención al detalle son el corazón y el alma del menú, animando a los clientes a regresar.”



Entre un cuarenta y sesenta por ciento del menú cambia año con año y estación con estación. Los artículos firma o de la casa, como el filete miñón de atún, o los calamares tiernos fritos con salsa de mayonesa de anchoas picante, se sirven siempre.

Danny Meyer ha invertido en una enorme cava donde una variedad de setenta selecciones de vino de vendimias de Francia, Italia y California se sirven. Se almacenan 30,000 botellas fuera del establecimiento y 5,000 en la cava que se encuentra en el sótano.

*Arcadia*. Es otro restaurante de Nueva York, sirve el estilo de comida al cual Anne Rosenzweig, copropietaria, llama “Americana innovadora” por lo cual ella es reconocida. Toma los clásicos probados y les da giros inesperados. Es comida cálida con raíces rurales y un pulimento urbano. Ella escribió *The Arcadia Seasonal Mural and Cookbook*, en el cual publica algunas de las recetas que ha creado para el restaurante.

Rosenzweig afirma que el elemento más importante en su comida es el sabor. “El sabor está antes que cualquier otra cosa. Sin sabor es algo totalmente sin sentido, no importa cuán bien luzca el platillo. El contraste en entre el frío y el calor, texturas y sabores, es muy importante para mí. Siempre tenemos una proteína, un vegetal y un almidón. Es posible que no se vea o se de cuenta de esto cuando se come, como una comida de televisión con compartimentos, pero al final de la comida, se está satisfecho. “Cambiamos el menú cuatro veces al año para ir de acuerdo con la estación. Ciertos ingredientes están en su apogeo al momento de la cosecha. Huelen y saben mejor. Estoy constantemente inventando nuevos platillos cada estación para deleitar a nuestros comensales. Mis especiales se agotan dos horas después de que son anunciados. Los clientes creen en este menú y no pueden esperar a probar nuevas variedades de la estación. No hay palabras floridas que describan los platillos en el menú. Se indica simplemente y si

el cliente necesita de una explicación, el staff se encuentra impaciente por proveer de información de cómo es preparado el platillo. La comida se sirve en porciones generosas y está bien sazonada. Es sincero, la comida innovadora que usa ingredientes de la estación del Valle del Río Hudson. Estos ingredientes naturales son fuentes de inspiración y me permiten experimentar con sabores, texturas y contrastes. La comida es personal y se consolida para complacer el paladar del comensal.”

### **2.3.2 Localización**

La localización del restaurante es un factor clave para la consecución de los objetivos de un restaurante. De ésta depende una buena afluencia de comensales, la accesibilidad para los proveedores y la exclusividad del establecimiento. Los hoteles de lujo significan un punto bastante atractivo para la instalación de un restaurante fine dining ya que los huéspedes que gustan del lujo en el hospedaje de igual forma lo harán en los alimentos.

Frumkin (1999) afirma que un creciente número de Americanos ha retomado el gusto por el fine dining, lo cual ha significado un motivo para los operadores de hoteles para buscar incursionar en ese área de la restaurantería restableciendo sus operaciones como destinos de alimentos. Un ejemplo palpable lo tenemos en Ritz-Carlton quienes se encuentran tratando de redefinir el fine dining en los hoteles. Esta cadena reconoce que sus restaurantes ya son buenos pero quieren ser aun mejores y estar a la altura de cualquier otro restaurante independiente.

De lo anterior deriva la necesidad de los hoteleros de que sus establecimientos de alimentos puedan competir con las operaciones independientes y se encuentran explorando una gran variedad de caminos para alcanzar su meta. Algunos de ellos continúan con la tradición probada por el tiempo de importar chef de renombre y gran experiencia desde Europa, algunos otros están firmando pactos con operadores independientes para desarrollar e implementar facilidades de alimentos en los hoteles. Por otro lado existen cadenas hoteleras que envían a sus chef a Europa para que obtengan tips de los restaurantes que figuran en la guía Michelin, o en un creciente número de casos los envían a actualizarse en sus escuelas de procedencia.

Se está dando en la industria hotelera un empuje re-energizado para establecer restaurantes en hoteles como destinos fine dining y como lugares de ingresos más lucrativos debido al incremento del número de visitantes por negocios y placer. Y para lograr mayor captación de comensales en las horas no pico, algunos hoteles han dejado la administración de sus restaurantes a cadenas independientes muy experimentadas. Dicha táctica es vista también como una forma de incrementar la afluencia de comensales locales.

Existen otros factores de gran ayuda en la comprensión del comportamiento de los restaurantes. Éstos se pueden aplicar de igual forma a los establecimientos fine dining. Por ejemplo el establecimiento de una cultura orientada al cliente y al servicio entre los empleados, por medio de la medición del servicio interno; el desempeño del cliente o consumidor; y la percepción que tienen los comensales del servicio en el restaurante.

De acuerdo con Dorf (1992), los restaurantes se encuentran frecuentemente localizados en edificios comerciales de oficinas y en centros comerciales. Aproximadamente tres de cuatro restaurantes cierran durante o al cabo de un año de

operación, de acuerdo con estadísticas recientes. Se citan algunas razones, las cuales incluyen descapitalización, localización, comida y servicios deficientes, mal entendimiento de la base de consumidores, mal manejo y administración del mismo.

Según Egerton-Thomas (1995), el más viejo cliché en los negocios detallistas es la “ubicación, ubicación, ubicación...” Muchos restauranteros creen que la localización o ubicación es el factor crítico en la fórmula del éxito de un restaurante. Aquellos que no están de acuerdo con esto citarán el ejemplo de los restaurantes que se encuentran en ubicaciones que son mucho menos que ideales, pero que de todas formas son exitosos. Existen medios y formas de hacer que una localización mediocre sea exitosa. Pero una mala ubicación puede ser algo fatal. Algunos restauranteros, que se pueden dar el lujo de esperar, pueden enfocarse en una zona que se encuentra cambiando y que va a pasar de ser poco atractiva a una zona de moda. Pero se necesita de visión, paciencia, agallas y más dinero del usual para llegar a construir un restaurante en una de las zonas en desarrollo.

Si se planea una *Steak House* y existen ya dos más en la cuadra o la zona, sería poco sabio unirse a la muchedumbre. Pero si la operación de alimentos que se planea es una competencia general y no específica a los negocios ya existentes, no hay razón para darse por vencido. Por el contrario, una conglomeración de restaurantes es, a menudo, un detonador de negocios. Si se mira alrededor, se puede observar que el agrupar a los restaurantes es algo común, como lo es en otros negocios.

Muchos, pero no todos, los nuevos restaurantes simplemente reemplazan a los que han fracasado, o aquellos cuyos dueños quieren retirar o cambiar por alguna razón. Algunas veces la renovación de una renta y por consecuencia un alza en la misma puede hacer que la operación no sea viable. Para pagarla, el restaurante tendrá que hacer más dinero, y los

dueños no encuentran la forma de hacerlo. Al contemplar el fracaso de los antecesores, pueden discernirse algunas pistas para el éxito futuro. Frecuentemente se pueden hacer las cosas bien si se nota cuidadosamente como alguien más lo está haciendo mal.

Claramente, una situación ideal para un cafetería, fuente de sodas y un lugar donde se venden donas es justo frente a una preparatoria o en medio de una zona de negocios o comercial. Un *bistró* con precios medios es adecuado, ya sea en una zona residencial o, de nuevo, en una zona de negocios o comercial. Para tener un restaurante exitoso simplemente se tienen que tener clientes. Un restaurante “gourmet” de alta calidad sería más adecuado en una ciudad de alta categoría o en un área suburbana. Si se chequean las direcciones de aquellos restaurantes que se listan en las guías como “Cheque promedio alto” se podrá notar que la mayoría se encuentra en áreas donde las rentas son muy altas. La ubicación y el tipo de restaurante son conceptos que se complementan entre ellos. Algunas localizaciones son ganadoras obvias. Los pisos más altos de los rascacielos pondrán tanto énfasis en la vista en su promoción, como en la comida, servicio y precios razonables.

Asimismo Miner (1989), habla sobre la localización para un servicio de alimentos y afirma que la región geográfica en la cual opera un restaurante tiene un fuerte efecto en los gustos y disgustos de los clientes. Una región es influenciada por las raíces de su gente. De hecho, una moda que ha perdurado en el sudeste de los Estados Unidos es la comida *Tex-Mex*. Existe una forma de arte. Pero en el norte de Pennsylvania todavía se llama comida mexicana. Cada región geográfica tiene una o dos influencias étnicas fuertes, aún ahora cuando las familias se mudan de región a región. La población básica retiene ciertas características en sus hábitos alimenticios, mismas que son absorbidas por los recién llegados. Tiene que haber una migración importante para que una región cambie

significativamente, así como sucedió con el sudeste de la Florida. En Colorado existe un puñado de restaurantes de nueva comida francesa; en Manhattan existen cientos. Las razones están profundamente arraigadas en los antecedentes de la clientela de cada región. Entre más trata un chef o el dueño de ir en contra de las tendencias de una región, más riesgo se ve involucrado. Habrá unos cuantos éxitos dramáticos, pero muchos más fracasos rápidos. Otro aspecto regional que afecta los hábitos alimenticios de los consumidores es el tipo de comunidad: urbana, suburbana o rural. Los nombres por si mismos denotan diferentes estilos de vida, que influyen cuán frecuentemente la gente come o cena fuera de casa, cuánto gastan, cómo llegan a la experiencia de comida y, la formalidad del vestido y ambiente deseados. Es cierto que la buena comida es buena no importando donde se venda. Pero un extraño al tratar de educar a la clientela se encontrará con resistencia, hasta disgusto. Un chef deberá estudiar las características de la región al vivir ahí. Nunca debe asumirse que se sabe más que los consumidores.

Un local está en un edificio en un vecindario de la región, un punto muy específico con rutas de tránsito existentes, restaurantes que compiten y una población base. El local de un restaurante, junto con su renta es la consideración número uno para el éxito de un negocio. Cualquier cosa más puede ser positiva para un restaurante, pero si el local no es el correcto, el negocio fracasará. Una localización ideal es aquella que cuenta con tránsito considerable, ya sea a pie o en auto, durante los horarios en los cuales el restaurante permanecerá abierto. Deberá haber una historia de gente comiendo en el área. De hecho, el previo ocupante de la ubicación era también un restaurante o el local se encuentra en la zona restaurantera. En la mayoría de los casos, una esquina permite más visibilidad la cual es una forma de promoción y ofrece otras amenidades tal como espacio extra de

estacionamiento. En ciudades grandes, los edificios en las esquinas permiten que haya más ventanas, luz interior, aceras más amplias para cafés, extensiones y terrazas. El local ideal es un espacio grande en una esquina en una zona con restaurantes populares en el cual se ha albergado un restaurante muy exitoso por décadas pero ha cambiado de manos unos cuantos años antes y la nueva administración ha fracasado. Otro elemento definitivo de una localización es la competencia existente —el número y tipo de restaurantes que operan a los alrededores. Este es estrictamente un factor de sentido común. Si un chef que es dueño de un restaurante prepara mejor comida italiana que cualquiera en el oeste de Piemonte, pero ya existen tres lugares italianos en el vecindario, es mejor que se busque otra opción. La ubicación está viciada. No se deben ignorar las banderas de peligro o planear basarse en un talento superior. El riesgo será extremo.

Comenta Olsen (1998) en su libro que un vistazo general a la literatura de la industria de la hospitalidad produciría una lista de métodos competitivos tales como la localización, la cual ha sido por mucho tiempo una ventaja primaria que ambos, hoteles y restaurantes, han tenido muy presente. Al obtener la correcta ubicación, la mayoría de los profesionales de la industria estarían de acuerdo, hace menos difícil la decisión de los métodos de mantenerse competitivos. Después de la ubicación, el valor de la marca, la capacidad de administración, eficiencia operacional y nivel de servicio son los métodos competitivos más mencionados, tanto por los observadores como por los practicantes de la industria. La correcta elección de productos y servicios para lograr la ventaja competitiva de añadir valor, es un reto de alto orden para los administradores. El ambiente en la industria ha alcanzado su mayor nivel competitivo en la historia reciente. Los artículos de comercio y negocios frecuentemente reportan la naturaleza de este ambiente tan complejo y

dinámico. La pregunta es entonces ¿Cómo compiten las empresas de hospitalidad en este tipo de ambiente competitivo? Ver cuadro 2.1



Cuadro 2.1

• Localización	• Entrega de Producto/Servicio
• Eficiencia Operacional	• Sinergias Interorganizacionales
• Nivel de Servicio	• Capacidad de Administración
• Utilización de la Tecnología	• Tiempo y productividad de activos
• Competencias Funcionales	• Valor de la marca
• Capacidad de Administración y Control	• Tecnología medular y su flexibilidad

Este segmento de la industria se encuentra definitivamente en el estado de madurez con muchos restaurantes tratando de lograr una curva de demanda plana. Y esta relación en general de la oferta y la demanda no es posible que cambie por lo pronto. Por supuesto, existen diferencias geográficas en esta relación, dependiendo de la localización de la operación de alimentos. Sin embargo, dada la presente naturaleza madura de la industria de los alimentos, hay muy pocos mercados que son capaces de absorber un número significativo de nuevos restaurantes. Entonces ¿Cómo se encuentran tratando de competir las firmas en la industria restaurantera? Ver Cuadro 2.2

Cuadro 2.2

Métodos Competitivos en la Industria de los Servicios de Alimentación	
Métodos Competitivos	Dimensiones Producto/Servicio
Control (bajo desempeño)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener unidades propias en lugar de franquiciar.</li> <li>• Servir a un mercado geográfico limitado.</li> <li>• Minimizar gastos generales a través de la estandarización.</li> </ul>
Diferenciación Enfocada (bajo desempeño)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar productos y servicios especializados.</li> <li>• No existe preocupación por reducir los gastos generales a través de la estandarización.</li> <li>• No existe preocupación por lograr los mejores precios de los proveedores.</li> <li>• Diseño de productos y servicios para un mercado especializado.</li> </ul>
Manejo de la Imagen (marginal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de técnicas innovadoras de marketing.</li> <li>• Promoción extensiva de la imagen.</li> </ul>
Eficiencia Enfocada (alto desempeño)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de equipo innovador y diseño de las facilidades.</li> <li>• Concentración en la eficiencia operacional.</li> <li>• Pronóstico del crecimiento del mercado.</li> <li>• Énfasis en el control de calidad.</li> <li>• Desarrollo y mantenimiento de la reputación en la industria.</li> <li>• Uso de estrictas especificaciones para las compras.</li> </ul>
Innovación y desarrollo (alto desempeño)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de menús innovadores.</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos y servicios.</li> <li>• Desarrollo de un menú extenso.</li> </ul>

Esta serie de métodos fue desarrollada en un estudio de investigación que fue diseñado para identificar los métodos competitivos usados en la industria de servicios de alimentos y fue basado en una investigación anterior sobre estrategias generales hecha por varios académicos en el campo de la estrategia.

Más recientemente, operadores de servicios de alimentos han puesto especial énfasis en métodos competitivos que tienen un fuerte enfoque interno. Los más importantes

de estos son los identificados en el cuadro 2.3. Estos métodos han sido organizados por los encabezados de físicos, humanos y organizacionales. El método preferido bajo la clasificación de físico es el de conveniencia, que es a menudo visto como la combinación de localización y tiempo. Esto implica que los restaurantes tienen que estar localizados tan cerca del cliente como sea posible, en consecuencia se asegura que los clientes serán capaces de obtener los productos y servicios deseados sin renunciar al preciado tiempo, al transportarse al negocio o hasta esperar en línea para esperar el producto.

La capacidad de la administración de la firma es considerada como el método primario bajo la categoría de recursos humanos. El éxito en este método competitivo es, talvez, uno de los más desafiantes para la industria ya que algunas firmas expanden su número de unidades y compiten por los administradores. No es sorprendente el número de artículos que se enfocan en temas motivacionales.

Cuadro 2.3

Métodos Competitivos Contemporáneos para Servicios de Alimentos		
Físicos	Humanos	Organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conveniencia.</li> <li>• Empaque.</li> <li>• Tecnología.</li> <li>• Aumento de Menús.</li> <li>• Variedad de Productos</li> </ul> <p>Ofertados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidades reducidas en tamaño.</li> <li>• Menús limitados.</li> <li>• Edad de los activos.</li> <li>• Equipo.</li> <li>• Edificio.</li> <li>• Decoración/Ambiente.</li> <li>• Limpieza.</li> <li>• Ubicación.</li> <li>• Paisaje.</li> <li>• Sistemas de Mantenimiento.</li> <li>• Sistemas de Seguridad para los Activos.</li> <li>• Posesión de Inmuebles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Talento.</li> <li>• Espíritu de Equipo entre empleados.</li> <li>• Cultivo de la diversidad.</li> <li>• Fuerza de trabajo motivada.</li> <li>• Personal innovador</li> <li>• Personal con habilidades.</li> <li>• Compromiso de los empleados.</li> <li>• Lealtad de los empleados.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> <li>• Reclutamiento.</li> <li>• Actitudes apropiadas.</li> <li>• Apariencia.</li> <li>• Programas de entrenamiento.</li> <li>• Rotación de personal.</li> <li>• Programas de Desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación del producto.</li> <li>• Capacidad de investigación del mercado.</li> <li>• Identidad de la Marca.</li> <li>• Reputación.</li> <li>• Locales con marca dual.</li> <li>• Sinergia de varios conceptos.</li> <li>• Frecuencia del marketing.</li> <li>• Procesos de Control.</li> <li>• Buena Planeación.</li> <li>• Percepción de Calidad.</li> <li>• Operaciones Simples.</li> <li>• Habilidad de ajuste al cambio.</li> <li>• Buena relación franquiciador /franquiciatario.</li> <li>• Orientación hacia el marketing de servicios.</li> <li>• Orientación hacia el marketing interno.</li> <li>• Efectividad de unidades funcionales.</li> <li>• Estándares apropiados.</li> <li>• Métodos de Producción.</li> <li>• Experiencia de entrenamiento.</li> </ul>

Bajo la categoría de los Físicos, la innovación en el producto sigue siendo un método importante el cual parece ser en respuesta a un cliente que tiene, en la actualidad, una amplia variedad de opciones en restaurantes y, debido a esto, busca probar más y con más frecuencia que en el pasado. Nuevos platillos en el menú, la percepción de la calidad y las facilidades para la producción apoyan la importancia de la identidad de la marca, junto con nuevos conceptos, representan ejemplos de métodos competitivos que son empleados por las firmas restauranteras mientras tratan, de la mejor forma, de producir valor agregado.

Lewis (1998), analiza varios casos de firmas exitosas dentro de la industria de la hospitalidad. Se puede afirmar que los restaurantes que se encuentran como parte de un hotel de lujo como los pertenecientes a los Hoteles Royal, cuentan con una ubicación céntrica, mezcla de un área residencial y comercial, tiendas exclusivas en el área, ya sea frente a la propiedad, cercanas, etc. De igual forma se puede encontrar una relativamente

grande población local de negocios, así como oficinas corporativas de compañías multinacionales cercanas. Los restaurantes de especialidades de los Hoteles Royal cuentan con menús limitados de alta calidad, mismos que son altamente exitosos y redituables. Por otro lado todas y cada una de las unidades de servicio de alimentos cuentan con una entrada por una calle local al igual que una entrada interna. Son establecimientos suficientemente grandes para acomodar tanto a huéspedes del hotel como locales (sin que la decoración se desmerite). Siempre son necesarios dos restaurantes, pero los huéspedes no quieren cafeterías. Debe contar con facilidades de estacionamiento. Generalmente se construyen en ubicaciones que cuenten con estilo y gusto de tal forma que atraigan a un alto nivel de la clase alta de los residentes del área.

Comenta Coltman (1995), que si no se encuentra familiarizado con las necesidades del mercado para el restaurante que se desea instalar, se puede recurrir a un especialista. Las compañías de servicios de selección de sitios incluyen el análisis de la densidad de población, perfil del consumidor, flujos de acceso y tránsito, el poder de atracción de otros restaurantes en la zona, visibilidad del restaurante y señalética, el promedio de venta que se deberá tener por metro cuadrado o asiento y el efecto de de cualquier competidor cercano o potenciales nuevos competidores. Existen tres factores extremadamente importantes sobre un buen sitio y son: visibilidad, accesibilidad y conveniencia.

*VISIBILIDAD.* La visibilidad del restaurante puede ser más importante para el cliente que llega a la puerta frontal en su automóvil, que para aquellos que llegan caminando, pero aún para el peatón es importante. Una pobre visibilidad de un servicio de alimentación puede ser mejorada por medio de anuncios en las cercanías del negocio, mismos que pueden servir como publicidad y como guías para llegar al lugar. Esto es

especialmente cierto en un sitio donde el restaurante pueda estar rodeado por edificios más grandes y altos, y dónde problemas como calles de un solo sentido, pueden confundir al cliente que llega en su auto.

*ACCESIBILIDAD.* Un segundo factor en la localización en la accesibilidad, de nuevo para aquellos que llegan en su automóvil. Una situación ideal es aquella donde el flujo de tránsito hacia y alrededor del lugar reduce los efectos de cosas tales como restricciones en vueltas a la izquierda que prevengan al conductor de aproximarse fácilmente al restaurante. Igualmente importante es saber si en un futuro existirán cambios en las calles o vías de acceso, que pudiesen afectar la situación de aproximación óptima y cambiarla por una menos adecuada.

Si la ruta desde las vías principales es difícil y las órdenes de las señales prohíben movimientos que faciliten la llegada del conductor al restaurante, entonces muchos de los clientes potenciales se pueden llegar a perder.

*CONVENIENCIA.* Aún con una buena visibilidad y un fácil acceso, la conveniencia del lugar es un factor crítico. Para muchos restaurantes, la más grande limitación del local es el espacio para estacionamiento. Muchas veces el espacio que se requiere para estacionamiento es mayor que el del edificio en sí. Una regla para un restaurante que contará con clientela que conduce para llegar hasta allí, es tener un espacio de estacionamiento por cada 2 a 2.5 asientos, más estacionamiento adicional para los empleados.

Además de esta guía con lineamientos empíricos sobre la localización de un restaurante se pueden seguir los siguientes métodos matemáticos para hacer todavía más acertada la selección de la ubicación.

En lo que sigue se enlistan algunos casos de restaurantes que ilustran la importancia de la localización:

*SCOOZI*. Scoozi es un restaurante localizado en una zona de Chicago donde se encuentran ferreterías y bodegas. Abrió en 1986, se trata de un restaurante abierto, una *trattoria* exuberante que sirve comida italiana. Rich Merman, uno de los creadores, dice que ellos escogieron el lugar para Scoozi debido a que el espacio era el adecuado para proyectar la imagen de un restaurante italiano, grande y festivo. “Escogimos la sección norte del río porque me di cuenta de que el vecindario estaba a punto de crecer con artistas y jóvenes profesionales que comprarían un espacio *loft*. Me gusta encontrar un área justo antes de que presente un pico. De esa forma, puedo usualmente, cerrar un negocio más favorable. Debido a que este espacio se encontraba rodeado de estudios de artistas, empataba perfectamente con el concepto. Busqué este local y supe que me encontraba en lo correcto y no mucho tiempo después de esto, se realizó el trato para comprarlo... Es extremadamente importante para nosotros el negociar los mejores términos para nuestros restaurantes. El cheque promedio se encuentra directamente influenciado por cuán buenos somos al seleccionar y negociar el lugar donde se localizarán. Creemos que seremos exitosos si ofrecemos comida grandiosa a precios razonables y si hacemos un gran trato en cuanto al edificio, podemos traducir estos ahorros en comida de alta calidad”.

Bill Aumiller, otro de los iniciadores, declara: “Esta localización industrial contribuye a la mística del restaurante al crear una sensación de misterio y suspenso. Se trata de una especie de paseo un poco tenebroso, lo cual le eriza la piel y de así, la experiencia de entrar al local es igual de excitante... Hemos iluminado exquisitamente el exterior para dar una sensación de seguridad y a su vez hemos asegurado el área de

estacionamiento.” Rich Merman continúa diciendo, “Vimos una oportunidad y pudimos hacerla funcionar”.

*Café Ba Ba Reeba!* Otro caso de restaurante exitoso donde se puede analizar el papel de la localización es el “Café Ba Ba Reeba!”. De acuerdo con Dorf (1992), se trata de un restaurante español, de tapas con una capacidad para albergar 340 personas en el invierno y 400 en la primavera y el verano, se encuentra localizado en Chicago. Ha sido uno de los restaurantes más populares y exitosos de la ciudad desde que abrió en 1985. El vecindario elegido para este restaurante fue el sur del área de la Universidad DePaul donde muchos jóvenes profesionales habitan y se trataba de una vibrante zona residencial que se estaba fortaleciendo. La mayor parte de estos jóvenes profesionales eran solteros y si estaban casados no tenían hijos. Debido a que trabajaban largas horas no contaban con el tiempo para cocinar y necesitaban un lugar donde comer que fuese accesible en cuanto al precio, cómodo y que les transmitiese energía. De igual forma, se buscó un local cuya zona se encontrara en vías de crecimiento para poder garantizar que fuese barato. Si se esperase a que mucha gente se mudara al vecindario y el precio subiera, el negocio no sería tan atractivo. También se opta por comprar o rentar el edificio. La clave del éxito de Café Ba Ba Reeba! Fue que se encontraba rodeado de un fuerte vecindario residencial que le permitía construir una fuerte clientela a pié y desde esos cimientos fue creciendo ya que también se convirtió en un restaurante destino.

*Chinois.* Continúa Dorf (1992), quien analiza en su libro el caso del Restaurante Chinois, el cual está ubicado en Main Street en Santa Mónica, California. Este restaurante fue creado en 1983 y sirve una combinación ecléctica de las comidas china y francesa en un ambiente maravillosamente exuberante y colorido y es considerado por muchos como su



restaurante favorito en el mundo. Los dueños de este restaurante son Wolfgang Puck y Barbara Lazaroff. La misma Sra. Lazaroff cuenta que definitivamente se tenía que invertir más en Chinois que lo que habían invertido en su otro restaurante ya que se trataba de convencer a los consumidores de la zona de que era un establecimiento fine dining. Chinois tenía que ser visualmente más refinado que los bares de la cuadra para mandar el mensaje de que era un restaurante, no una cantina. El área de Main Street era el hogar de muchos clubes nocturnos novedosos. Debido a su ubicación, se supo que podía potencialmente atraer clientes de Brentwood, Pacific Palisades y Malibu, y de hecho vienen de todas partes del mundo. Chinois se encuentra ubicado en Main Street en Santa Monica en un edificio que antes estaba ocupado por un centro nocturno de la nueva onda y muy notorio, llamado Blackies. Cuentan que cuando al momento en que Chinois abrió no existían en el área, tantas tiendas de antigüedades y boutiques *avant-garde*, como las que hay ahora. De hecho, la popularidad de este negocio era en parte responsable del resurgimiento del área de Main Street.

“Simplemente escogimos el lugar porque se encontraba disponible. Siempre pensamos que Main Street era una buena ubicación porque contaba con mucho tránsito de peatones. También se estaban construyendo muchos condominios de lujo en esta área, lo que añadía más clientela de la habitual. Debido a que Los Angeles es una ciudad donde la mayoría maneja para llegar a sus destinos, a esta zona se puede tener acceso fácilmente manejando desde Malibu, Pacific Palisades, Brentwood, Westwood y Beverly Hills.

*Eureka.* Los mismos dueños del Chinois en Santa Barbara cuentan con un restaurante de nombre Eureka Restaurante and Brewery. Se trata de un restaurante de servicio completo, pub cervecero y panadería. El restaurante se encuentra adjunto a una

estructura que alberga una cervecería con capacidad para producir 175,000 barriles de cerveza Eureka para distribución nacional e internacional. El complejo se encuentra localizado en una zona industrial de Santa Monica, California y fue terminado en 1990. Sirve una mezcla intercultural de comida en un ambiente energizado con tema industrial. Es otra delicia visual y culinaria del equipo de Barbara Lazaroff y Wolfgang Puck. El gran espacio público del restaurante es una muy moderna versión de los antiguos salones de cerveza. Se quería crear un menú con precios razonables que fuese de acuerdo con el vecindario, entre los consumidores se encuentran los estudios de postproducción cercanos, compañías de computadoras para la comida y gente del oeste de Los Angeles para la cena. La localización de Eureka fue un factor crítico para su éxito. Ya que una fábrica de cerveza es un uso industrial y manufacturero de los bienes raíces, Eureka tenía que estar localizado en un área donde el uso mixto del suelo fuese aceptable. El único parque industrial en la parte oeste de Los Angeles era el corredor Olímpico de Santa Monica. Existían zonas industriales en el este de Los Angeles, pero los dueños no pensaron que fuesen adecuadas para instalar el restaurante. El sitio seleccionado sería visitado en la cena por gente de áreas cercanas como Westwood, Brentwood y de la parte alta de Los Angeles. Wolfgang Puck dice: “En Los Angeles, toda la gente tiene que manejar de todas formas y unos cinco o diez minutos en las autopistas no son considerados una inconveniencia.” Barbara Lazaroff piensa que, “la ubicación fuera de lo común, en un parque industrial añadió misterio a la mística de Eureka. El vecindario es muy modesto, la estructura es, hasta cierto punto, imponente con sus ventanas enormes que exponen los tanques de cebada. Al dar vuelta por la esquina y aproximarse lentamente –de pronto aparece.” Y Wolfgang Puck continúa diciendo, “Lo que es sorprendente es cuán bien nos está yendo con las comidas. Los

estudios de postproducción que nos rodean, tales como Skywalker, George Lucas' Sound Studios y Big Time, Inc., donde gente como Oliver Stone editan el sonido de sus películas, crean una gran audiencia para el restaurante.”

*Granita.* Es un restaurante de servicio completo que se encuentra localizado en el área comercial Malibu Colony Plaza, en Malibu, California. Abrió en 1991 y su menú incluye pescado fresco y mariscos. Inspirado por los “elementos viscerales y emocionales del mar”. Granita se desarrollo como un concepto debido a que existían muy pocos establecimientos de fine dining en Malibu. Wolfgang Puck afirma que muchos de sus clientes de sus otros restaurantes que viven y vacacionan en Malibu, les preguntan cuándo abrirían otro restaurante en su comunidad. La localización estratégica es adyacente al afluyente complejo residencial de Malibu Colony. El restaurante se encuentra localizado en la autopista Pacific Coast y cercano a Las Vírgenes Pass, lo cual lo hace fácilmente accesible desde Malibu, Pacific Palisades, Brentwood y desde otros lugares de Los Angeles y también del Valle de San Fernando.

*Chops.* Dentro de los casos presentados por Dorf (1992) se encuentra Chops que es uno de los seis restaurantes operados por el Buckhead Life Restaurant Group, el cual es dueño de estos y cuyo presidente es Pano Karatassos. Originario de Savannah, Georgia, Karatassos es uno de los restauranteros más reconocidos de los Estados Unidos. Chops es una *Steak House* que se encuentra localizado en la zona Buckhead de Atlanta. Fue Abierto en 1989 y es considerado uno de los restaurantes más finos de Atlanta. Pano Karatassos declara que “Atlanta necesitaba una gran *Steak House*. Sentimos, sin embargo, que para poder llegar a tener éxito, necesitábamos sobresalir de los demás. Tendríamos que preparar, ejecutar y servir los más finos pescados y carnes en Atlanta. El número de personas que

comían carne roja iba en decremento. Con el objeto de capturar este mercado a la baja, se debía también ofrecer una amplia selección de otras entradas, incluyendo el pescado, sin desmeritar el concepto de *Steak House*... La localización de Chops fue escogida por la proximidad con los demás restaurantes del grupo, en la zona de Buckhead. Se encuentra convenientemente localizado para nuestros clientes regulares, visitantes y gente de grupos y convenciones; asimismo esta dentro de un complejo de oficinas de donde se podría atraer a la fuerza de trabajo. Es también muy atractivo debido a que cuenta con un amplio estacionamiento. Nunca se hubiese escogido esta localización en particular si el arrendador no hubiese hecho una contribución substancial a los costos de construcción”.

*Smith & Wollensky.* Continúa Dorf 1992 con el análisis de Smith & Wollensky, es cual es un restaurante con una capacidad de 575 personas. Se encuentra ubicado en un edificio de dos plantas sobre la tercera avenida en Manhattan. El floreciente Smith & Wollensky es ambos, un punto de referencia en Nueva York y un restaurante destino. El propietario de este negocio, Alan Stillman, afirma “Los restaurantes exitosos atacan a un nicho de mercado específico... Se seleccionó la tercera avenida y la cuarenta y nueve debido a que antiguamente, ahí se localizaba Manny Wolf’s que era algo parecido a una *Steak House*. Fue dañado por un incendio y esta esquina quedó disponible en una época cuando los terrenos y edificios eran relativamente baratos. No se necesitó un análisis demográfico extensivo para determinar que esta era una excelente ubicación para este concepto. Solo se necesita salir y mirar el tránsito en la calle y los edificios tanto de oficinas como residenciales. Sabíamos que esta área era extremadamente buena ya que teníamos una experiencia extensiva en el centro de Manhattan.”

*Gotham*. Es uno de los restaurantes que Dorf (1992) analiza en su libro, fue abierto en 1984, se trata de un restaurante de servicio completo que tiene la capacidad para albergar 165 comensales y se localiza al este de la doceava avenida en Manhattan. Es uno de los cinco mejores restaurantes de Nueva York, de acuerdo con el Zagat's Restaurant Survey, y cuenta con las tres estrellas otorgadas por Bryan Millar, quien escribe para el New York Times. Jerry Kretchmer declara "... Sabiendo ya quienes eran mis clientes potenciales, el tamaño y estilo de restaurante, me tomó tres días encontrar la ubicación sobre la doceava avenida entre *University Place* y la quinta avenida. Se trataba de un espacio amplio con techos altos y grandes ventanales el cual perfectamente se adaptaba a mi visión de un restaurante con un concepto teatral y energizado.

*Mesa Grill*. Para ilustrar mejor la importancia de la localización en el éxito de un restaurante, se puede recurrir al caso de Mesa Grill, restaurante que analiza Dorf (1992) en su libro. Es un restaurante con capacidad para 150 comensales, ubicado en la quinta avenida entre la quinceava y la dieciseisava, en Manhattan, fue terminado en 1991 y se convirtió en uno de los mejores restaurantes de Nueva York. Comenta Jeff Bliss, uno de los socios del restaurante, "Sentimos que el área de la parte baja de la quinta avenida seguía siendo vital en ese entonces, debido a que varias boutiques de firmas reconocidas, entre las cuales se encontraban Giorgio Armani, Kenneth Cole, Cignal, The Gap, Banana Republic, se habían establecido entre la catorceava y vigésimo primera avenidas. Además, muchos jóvenes profesionales –arquitectos, diseñadores gráficos, fotógrafos- y agencias de publicidad habían establecido sus negocios en esta área; y no contaban con un lugar accesible económicamente dónde reunirse y degustar una gran comida... Encontramos un espacio entre la quinceava y la dieciseisava calles, sobre la quinta avenida, el cual había

sido ocupado previamente por dos restaurantes. El espacio era grande, con techos altos, enormes columnas, un vestíbulo y ventanales frontales muy amplios; y empataba perfectamente con nuestro concepto ya que podíamos transformarlo sin una gran inversión.”

*Bice.* En el libro de Dorf (1992), se encuentra también el caso de el restaurante Bice, de estilo Italiano del norte, el cual cuenta con 180 asientos y se encuentra localizado en la calle cuarenta y cinco entre las avenidas Park y Madison, en Manhattan. Fue inaugurado en 1987 y es uno de los restaurantes italianos favoritos de Nueva York. Cuenta Adam Tihany, uno de los socios del restaurante, “El siguiente paso, después de haber definido nuestro mercado y el concepto y diseño en general, era encontrar una ubicación que pudiese apoyar este concepto. Debía ser en el centro de Manhattan, cerca de las calles comerciales, hoteles, oficinas y residencias. Tendría que ser conveniente para los comensales internacionales que estábamos tratando de atraer. Eso era un punto crítico para el éxito. Queríamos que los clientes lo viesen como su casa lejos de casa.” De acuerdo con Paul Guzzardo, otro de los socios de Bice, se buscaba un área que tuviese una mezcla de gente de negocios y residentes locales. Más que depender de un profundo análisis demográfico, el equipo para la selección de la localización evalúa cada sitio observando personalmente el tránsito de personas por las aceras, gente dentro y fuera de los edificios de oficinas y tiendas. Ellos observan cómo se encuentra la gente vestida y a dónde se dirigen a comer y cenar. También observan otros restaurantes similares en el área para ver cuán ocupados se encuentran en la comida y la cena. Continúa Guzzardo diciendo “No dependemos únicamente de nuestra ubicación. Un buen restaurante cerró recientemente y se encontraba frente al nuestro. Dependemos de la clientela internacional. Mucha gente italiana de negocios nos encontraría

no importando donde nos encontrásemos, ya que somos su hogar lejos de casa. Escogimos esta ubicación, sin embargo, ya que se encuentra convenientemente localizada cerca de zonas comerciales, hoteleras; edificios de oficinas y residenciales. Esta ubicación atrajo a la clientela que identificamos en nuestro análisis de mercado.”

*Remi.* Para continuar con los casos de restaurantes exitosos contenidos en el libro de Dorf (1992), se menciona a continuación el restaurante Remi. Se trata también de un restaurante neoyorquino, el cual está ubicado sobre la calle cincuenta y tres oeste, entre las avenidas sexta y séptima en Manhattan. Se completó en 1990 y sirve exquisita comida italiana del norte (veneciana) en un espacio radiante y exuberante. Es uno de los mejores restaurantes de Nueva York y ha ganado dos estrellas en el New York Times. Adam Tihany, uno de los dueños afirma “El primer Remi abrió en 1987 y se encontraba ubicado en la calle setenta y nueve este. Era un restaurante exitoso con capacidad para 75 comensales. Su ubicación lo erigió como un respetable negocio para las cenas, pero no contaba con mucha afluencia para las comidas. Ambos dueños pensamos que necesitábamos cultivar más el negocio de las comidas para así llegar a ser completamente exitosos, y comenzamos a explorar la idea de reubicar el restaurante en algún lugar más céntrico. Después de tomarnos un tiempo mirando varios espacios, escogimos la calle cincuenta y tres por varias razones. El propietario quería que nos quedáramos en su edificio y nos ofreció una suma substancial de dinero para construir el restaurante. Además esta localización estaba rodeada por diez mil cuartos de hotel en un radio de medio kilómetro, se encontraba a dos cuadras del teatro de distrito y algunas más del Radio City y el Museo de Arte Moderno. Estaba, también, justo en el centro de la zona de oficinas con más densidad de población en el mundo. Era abrumador y estaba a solo tres pasos de lo que estábamos

buscando, pero el trato estaba bien y la localización era increíble... Pensamos que podríamos rotar el comedor una vez en la comida y 1.25 veces en la cena, al atraer clientes de varios mercados, entre los cuales estaban gente local que trabajaba en negocios de publicidad, películas, promoción, etc. Junto con residentes regionales y turistas. También estábamos pensando en contar con algunos negocio de pre-teatro”. Antonucci, uno de los socios, afirma “La localización de Remi contribuye grandemente al éxito financiero del restaurante, ya que el negocio de las comidas es consistente y las cenas se apoyan en la gente que va al restaurante antes de alguna obra de teatro y, por supuesto, de los hoteles. Si no se llenan las mesas por segunda vez antes del teatro, tenemos la alternativa de llenarlas después, lo cual –cuando sucede- se convierte en una placentera sorpresa. En una buena noche podemos llegar a tener cuatrocientos covers.

*Docks Oyster Bar and Seafood Grill.* Otro ejemplo de restaurantes exitosos es Docks Oyster Bar and Seafood Grill. Según Dorf (1992), este restaurante abrió al público en 1988 y se trata de un restaurante de servicio completo que cuenta con 280 asientos y se encuentra ubicado en la tercera avenida en la ciudad de Nueva York. Es uno de los restaurantes más populares en Nueva York. Artie Cutler declara “Le había echado el ojo al local en la calle cuarenta y la tercera avenida por más de diez años, aunque muchos pensaban que no era un gran lugar.” De hecho Cutler, había construido Reuben’s Deli varios años antes solo porque su primera opción no estaba disponible en ese momento. Cutler dice “Me gustan los sitios que pueden dar servicio a gente de negocios durante el día y por la tarde-noche tener una fuerte clientela residencial... este local se encuentra en la planta baja de un edificio que alberga oficinas y se encuentra localizado en el distrito de oficinas Grand Central, uno de los más densamente poblados de los Estados Unidos.



Murray Hill, un vibrante vecindario residencial, se encuentra al sur, el cual cuenta con construcciones residenciales de altura las cuales se levantan sobre los cielos de la primera y segunda avenidas. El área cuenta con varios hoteles y abundantes facilidades de estacionamiento. Pensamos que no habría un mejor lugar para la gente de negocios para comer en esta área, más que el Oyster Bar at Grand Central, el cual se había convertido en un lugar para turistas y muy caro. Una comida en cien dólares no podía justificarse y los consumidores querían un establecimiento amigable que ofreciera una comida refinada en unos veinticinco dólares. No había un establecimiento de comida de mar en este vecindario o en Manhattan con ese fin. Oscar's había cerrado y no había un lugar donde se pudieran comer pescados y mariscos excelentes a un precio razonable. Vimos la oportunidad de abrir un *grand café* donde se ofreciera comida de mar en esta ubicación debido a que se trata de un lugar espacioso donde se podían acomodar hasta 280 comensales. El concepto de cheque promedio bajo solamente podría funcionar manejando un volumen alto de ventas. Buscamos en los directorios de los edificios de oficinas que se encontraban alrededor y hablamos con los porteros para saber si se encontraba algún espacio disponible en estos edificios comerciales y residenciales. También observamos a nuestros clientes potenciales tanto para las comidas como para las cenas; así como sus hábitos en otros restaurantes del área. El propietario nos hizo una gran oferta ya que se dio cuenta de que un restaurantero experimentado y un ambiente maravilloso mantendrían a sus demás condóminos felices y de esa forma se reduciría también su índice de disponibilidad de los demás espacios en renta. Realicé la pro forma para este restaurante en la parte de atrás de una servilleta, calculando el cheque promedio, el promedio de covers, etc. No estoy sugiriendo que todo el mundo lo haga de la misma forma, pero esto me funcionó en este proyecto porque yo

comprendí el potencial de la ubicación y del concepto. Viajo por el mundo y me encanta comer. Tengo una pasión por este negocio y siento que estoy en sintonía con lo que el cliente espera, en otras palabras, valor y servicio. Se negoció con el propietario para lograr una renta tan baja que hiciera posible que ofrecer al cliente un gran valor y de la misma forma pudiésemos reducir el cheque promedio. Nuestro costo de producción de alimentos es del 35% y la mano de obra es del 32% ya que estamos convencidos que nuestro compromiso con la calidad hace que nuestros clientes regresen. Debido a que manejamos un alto volumen en nuestros negocios, podemos gastar más en los alimentos y la mano de obra.”

*Ralphie's Diner.* Es un restaurante familiar localizado en la planta baja de un edificio de oficinas de diez pisos en Deereco Road en Timonium, Maryland, un suburbio de Baltimore. Fue nombrado uno de los mejores restaurantes de Maryland y se ha mantenido en un nivel óptimo desde su apertura en 1989. Recientemente ganó un reconocimiento por parte de la revista Restaurant and Institutions. Los hermanos Pachino, socios de este restaurante, habían buscado varias ubicaciones y se decidieron por la de Deereco Road debido a la contribución financiera que hizo el dueño del local y también por la proximidad de este a las principales vías rápidas. También sería apoyada por algunas áreas de oficinas e industriales en las comidas y se encontraba situada convenientemente para los residentes de las comunidades que lo circundan. “Resulta usual para la gente, viajar en su auto por cerca de 45 minutos para llegar aquí” dice Pachino. La reputación de Hersh Pachino como uno de los mejores restauranteros de Maryland le dio una ventaja en la negociación para lograr la mejor ubicación de Ralphie's Diner. El propietario quería tener al más conveniente inquilino para este espacio, ya que sería la primera opción para las comidas y cenas de los

demás condóminos. El propietario contribuyó con una cantidad sustancial para los costos de construcción y sintió que la experiencia de Hersh Pachino como restaurantero daría paso a una operación exitosa. El éxito de Ralphie's Diner ayudó a rentar por completo el edificio de oficinas en el cual se encuentra instalado. De hecho, algunos clientes del restaurante son inquilinos del propio edificio. "Esta área se encuentra desarrollándose rápidamente como una muy deseable comunidad residencial y de negocios; y con el paso de los próximos años veremos un continuo crecimiento de Ralphie's" declara Mike Pachino.

*Tribeca Grill.* También dentro del análisis realizado por Dorf (1992), se encuentra el restaurante Tribeca Grill, localizado en el área del Mercado Washington sobre las calles Franklin y Greenwich en Manhattan. Se terminó de construir en 1990, sirve deliciosa comida y vino en un ambiente inmejorable, se ha convertido en uno de los restaurantes favoritos de Nueva York y es un punto de reunión para la gente de la industria fílmica. Robert DeNiro había visto varios lugares en Manhattan con el fin de ubicar ahí un film center que pudiera albergar oficinas para su compañía y otras compañías de producción de películas, dónde también hubiese un restaurante. El costo de ubicar este film center en el centro de Manhattan era prohibitivo, y debido a que él había vivido en el distrito de Tribeca por más de diez años, se decidió a ubicar el film center ahí. El edificio que finalmente eligió le ofrecía gran carácter y cumplía con la visión de DeNiro de un film center que actuara como un imán para la gente de la industria. El restaurante sería un gran lugar para cenar y también un punto de reunión para los residentes locales, artistas, escritores, actrices y actores, así como también gente de negocios del centro y de Wall Street. DeNiro, sin embargo, no contaba con experiencia en restaurantes y se acercó a Drew Nieporent, el dueño de Montrachet, un reconocido restaurante de Tribeca, para ver si él se interesaba en

involucrarse en esta aventura. DeNiro era cliente frecuente de Montrachet y estaba impresionado de las habilidades de Nieporent como restaurantero. Drew Nieporent estuvo de acuerdo con la proposición de DeNiro y se sintió confiado en que “se trataba de una buena ubicación para un restaurante aunque esta área de Manhattan no es fácilmente accesible. El edificio por si mismo es muy dinámico y se encuentra localizado en la calle Greenwich, la cual es completamente un pasaje público. Esta área no ha sido aún descompuesta en clases sociales y todavía permanece como un genuino vecindario, con una mezcla de usos residenciales, industriales y de oficinas.” Si bien, este era el restaurante de DeNiro, tenía a otras celebridades como inversionistas, tales como Bill Murray, Mikhail Baryshnikov, Lou Diamond Philoips, Sean Penn y Christopher Walken; lo cual resultó una publicidad avanzada que atraería clientes al negocio. Sin embargo, Drew Nieporent sintió que una vez que la publicidad perdiera su capacidad inicial de atraer comensales, era extremadamente importante el establecer un lugar donde una comida excelentemente preparada pudiese ser degustada a precios moderados, recurriendo a una amplia audiencia. Uno de los modelos para Tribeca Grill, dice Nieporent, fue “los sencillos restaurantes de pescado a la parrilla de San Francisco, donde uno puede comer platillos de pescado maravillosamente preparados a precios moderados, en un lugar que pareciera como si hubiese estado ahí desde siempre.” Tribeca Grill tenía que ser un bar & grill sin pretensiones, debido a que cualquier otra cosa parecería fuera de contexto con el lugar, el área y la personalidad de Robert DeNiro.

*Union Square Café.* Dorf (1992) analiza también en su libro el caso del Union Square Café, restaurante de servicio completo localizado en la calle dieciséis en Manhattan. Sus obras concluyeron en 1985 y sirve comida maravillosamente preparada en un ambiente

donde no existe el tiempo que ha perdurado y prosperado. Es el restaurante favorito de muchos neoyorquinos. Varios sitios se evaluaron antes de seleccionar el de la calle dieciséis. En el tiempo en que Union Square estaba siendo planeada había una tendencia por toda la ciudad hacia los conceptos de grand cafés muy amplios y abiertos, pero Danny Meyer, socio del café, decidió que quería un ambiente íntimo y civilizado. Esto reducía considerablemente el campo de sitios potenciales. El lugar en la calle dieciséis fue seleccionado ya que la renta era considerablemente más baja que la del valor de mercado para locales similares en Manhattan. Su proximidad al Greenmarket, un mercado de frutas y verduras en Union Square Park, fue también un factor determinante en la selección del local. Durante los pasados cuarenta y nueve años, este local había sido arrendado por Brownie's, un reconocido restaurante de comida saludable y se asumió que mucho del equipo, instalaciones tanto eléctricas como hidráulicas; podrían ser utilizados para el nuevo restaurante. Sin embargo, fue necesario remplazar la mayoría de lo ya existente, aumentando el costo total del proyecto. De cualquier forma la renta era tan baja con referencia a las demás rentas del mercado, que se seguía economizando en el proyecto. Algunas cosas de las ya existentes fueron vendidas. Otra razón por la cual este sitio fue elegido es porque había sido ya antes un restaurante y por lo tanto había sido ya aprobado bajo el Código de Edificios de la Ciudad de Nueva York y sin esta previa probación, el uso de mezanine y la accesibilidad a los baños hubiesen sido motivos de preocupación. Resulta más económico construir un restaurante en un local dónde previamente se había aprobado el uso de suelo de este tipo. El arquitecto Larry Bogdanow y su socio Warren Ashworth fueron parte del proceso de selección del sitio antes de firmarse el contrato. La recomendación que hizo Bogdanow a uno de los dueños durante la selección del local

ayudó a disminuir los costos en general del proyecto. Es importante contar con la revisión de los sitios potenciales por parte de un arquitecto de restaurantes cualificado, antes de firmar cualquier contrato, ya que ellos pueden aconsejar sobre violaciones a códigos, deficiencias de utilidad y otros factores que puedan significar gastos más elevados de los esperados. La selección del local fue también un poco una apuesta. Las oficinas estaban empezando a ser renovadas en el área baja de la quinta avenida. Sin embargo, la mayor migración de la parte alta no había comenzado aún. Union Square Café fue uno de los pioneros en esta área.

*Arcadia.* Manhattan es un lugar rico en ejemplos de restaurantes exitosos, otro caso se puede encontrar en Arcadia, mencionado también en el libro de Dorf 1992. Se trata de un restaurante con capacidad para cincuenta comensales, localizado sobre la calle sesenta y dos este cerca de la Avenida Madison. Se terminó de construir en 1985 y es considerado uno de los mejores restaurantes de Nueva York, alimentos llenos de sabor, innovadores, comida regional, uso de ingredientes de la estación en un ambiente cómodo y elegante. Ken Aretsky, socio del restaurante, había visto varios locales para su todavía no definido concepto de restaurante. Decidió que fuese en la parte alta del lado este ya que el opulento vecindario residencial podría apoyar su noción de un establecimiento formal de comida. También se encontraría a una distancia corta a pie de varios grandes hoteles y edificios de oficinas. La ubicación en la calle sesenta y dos cerca de Madison era bastante deseable, ya que había sido ya antes ocupada por otro restaurante. Es difícil, en Nueva York, construir un restaurante en un edificio que se le daba un uso diferente. Cambiar de un uso a otro, no está permitido en ciertas zonas. Debido a que una cocina, espacio para preparación, y un área de almacenaje, existían ya en el lugar, se asumió que sería más barato construir en él.

Por ultimo, este verdaderamente hermoso escenario urbano probó ser la ubicación perfecta para Arcadia. El concepto de la “casa lejos de casa” parece encajar en los alrededores como si este siempre hubiese sido parte del vecindario.

## **2.4 Conclusiones**

En este capítulo se vio la importancia de la calidad del servicio y de la localización para el éxito de un restaurante. Se dieron algunos detalles acerca de estas variables, pero todavía hay mucho que decir acerca de la localización. En el siguiente capítulo se habla más detalladamente de este factor.

## **Capítulo III**

### **Metodología**

#### **3.1 Introducción**

En el capítulo anterior se dijo que la calidad del servicio y la localización son clave para el éxito de un restaurante. En este capítulo se elabora un poco más acerca de éste último factor. Para ello se hace en la sección 3.2 una breve descripción de los modelos matemáticos de localización. En la sección 2.3 se aplican estos modelos al caso específico de localización de un restaurante en la Ciudad de Toluca.

Además del papel tradicional de la creación de barreras de entrada y la generación de la demanda, la localización también afecta las dimensiones estratégicas de la flexibilidad, posicionamiento competitivo, administración de la demanda y enfoque.

La flexibilidad de una localización es la medida del grado en que el servicio puede reaccionar a las situaciones económicas cambiantes. Debido a que las decisiones de ubicación son compromisos a largo plazo con aspectos de capital intensivos, es esencial seleccionar ubicaciones que puedan responder a futuros cambios económicos, demográficos, culturales y de competitividad. Por ejemplo, localizar sitios en varios estados podría reducir el riesgo en general de una crisis financiera que resultase de altibajos económicos regionales. Este enfoque de portafolio con localizaciones multisitio podría ser aumentado al seleccionar sitios individuales cercanos a una demanda inelástica (i. e., ubicar un hotel cerca de un centro de convenciones).



Posicionamiento Competitivo se refiere a los métodos por medio de los cuales la firma puede establecerse a si misma relativo a sus competidores. Ubicaciones múltiples pueden servir de barrera para la competencia a través de la construcción de la posición competitiva de la firma y del establecimiento del conocimiento de la firma en el mercado. La adquisición y mantenimiento de localizaciones de primera antes de que el mercado se haya desarrollado puede prevenir que la competencia tenga acceso a estas localizaciones deseables y crear una barrera artificial para su entrada (análogo a la patente de un producto).

Administración de la demanda es la habilidad de controlar la cantidad, calidad y los tiempos de la demanda. Por ejemplo, los hoteles no pueden manipular su capacidad efectivamente debido a la naturaleza compuesta de la facilidad; sin embargo, un hotel puede controlar la demanda al localizarse cerca de un conjunto diverso de generadores de mercado que respondan a una demanda constante sin importar las condiciones económicas, el día de la semana o la estación.

El enfoque puede ser desarrollado al ofrecer el mismo producto estrechamente definido en muchas ubicaciones. Muchas firmas de servicios multisitio desarrollan una facilidad estándar (o fórmula) que puede ser duplicada en muchas localizaciones. Mientras que este enfoque “Cortador de Galletas” facilita la expansión, los sitios que se encuentran ubicados muy próximos uno del otro podrían llevarse el mercado del otro.

Este problema de la canibalización de la demanda se puede evitar si la firma establece un patrón del crecimiento deseado para su expansión multisitio.

Tradicionalmente, las decisiones de la localización se han basado en la intuición y tienen un rango considerable de éxito. Aunque la selección del sitio a menudo se basa en

factores de oportunidades tales como la disponibilidad del mismo y un arrendamiento favorable, un análisis cuantitativo podría ser de utilidad para evitar un error serio. Por ejemplo, sin importar cuán baja la renta pueda ser, ser la única tienda en un centro comercial desértico no ofrece ventaja alguna.

La clasificación tradicional de los problemas de ubicación está basada en cómo la geografía se modela. Las opciones de localización y la distancia de viaje pueden ser representadas en un plano o en una red. La localización en un plano (i. e., superficie plana) se caracteriza por un espacio solución que cuenta con posibilidades infinitas. Las facilidades pueden ser localizadas en cualquier punto del plano y son indefinidas por una coordenada cartesiana  $xy$  (o en un contexto global, por longitudes y latitudes). La distancia entre las localizaciones se mide en los extremos de en una de las dos maneras. Uno de los métodos es el Métrico Euclidiano, o vector, distancia de viaje (recordar el teorema de Pitágoras), el cual es definido como:

$$d_{ij} = [(x_i - x_j)^2 + (y_i - y_j)^2]^{1/2}$$

donde:  $d_{ij}$  = distancia entre los puntos  $i$  y  $j$

$x_i, y_i$  = coordenadas del punto  $i$

$x_j, y_j$  = coordenadas del punto  $j$

La localización en una red se caracteriza por el espacio solución que se encuentra restringido a los nodos de esa red. Por ejemplo, un sistema de autopistas puede ser considerado una red, con las intersecciones con otras autopistas como nodos, calculadas usando la ruta más corta.

La selección de la representación geográfica y la distancia métrica a menudo son dictadas por la economía del esfuerzo de la recolección de datos y el problema del ambiente. Las redes pueden representar con más exactitud la peculiaridad de un área (i.e. las restricciones de viaje a causa de un río con pocos puentes o por un terreno montañoso). Desafortunadamente, el costo de reunir los tiempos de viaje entre los nodos puede ser prohibitivo. Cuando se lleva a cabo la localización en un plano que representa un área urbana, se usa el métrico metropolitano, debido a que las calles en algunas ciudades se trazan en patrones oriente-poniente y norte-sur. Ambos, el metropolitano y el euclidiano requieren un estimado de la velocidad promedio para convertir la distancia viajada en tiempo.

La localización de una sola facilidad puede ser tratada matemáticamente con poca dificultad. Desafortunadamente, los métodos empleados para situar una sola facilidad no garantizan resultados óptimos cuando se modifican y se aplican a problemas de localizaciones múltiples. Encontrar un conjunto de sitios únicos resulta complicado al asignar nodos de demanda a los sitios (i. e., definir áreas de servicio para cada sitio), y el problema es todavía más complicado si la capacidad de cada sitio varía. En suma, para algunos servicios tales como el cuidado de la salud, existe una jerarquía de servicio. Médicos privados y clínicas ofrecen cuidados primarios, los hospitales generales proveen cuidados primarios más hospitalización y los centros de salud añaden capacidades especiales de tratamiento. Por lo tanto la selección de servicios prestados puede ser también una variable en los estudios de localización multisitio.

Los problemas de localización del sector público y privado son similares en cuanto a que comparten el objetivo de la maximización de los beneficios. Los criterios de

localización que se escogen difieren, sin embargo, debido a que la “propiedad” es diferente. Dentro del sector privado, la decisión de la localización está regida ya sea por la minimización del costo (i. e., el caso de los centros de distribución) o por la maximización de las utilidades (i. e., en el caso de las localizaciones de menudeo). En contraste se puede pensar que las decisiones sobre las facilidades públicas están gobernadas por las necesidades de la sociedad. El objetivo de la toma de decisiones públicas es maximizar el beneficio social el cual resulta difícil cuantificar.

Criterios del sector privado. El análisis tradicional sobre el sector privado se enfoca en un intercambio entre el costo de construir y operar facilidades y el costo de transportación. Mucha de la literatura ha hecho énfasis en este problema, lo cual es apropiado para la distribución de productos (i. e., la ubicación de una ferretería). Estos modelos pueden encontrar algunas aplicaciones en el caso de los servicios, sin embargo, cuando los servicios son entregados a los clientes (i. e., consultoría, auditoría, consejería y servicios legales).

Cuando el consumidor viaja a la facilidad, el proveedor no incurre en un costo directo. Por otro lado, la distancia se convierte en una barrera que restringe la demanda por parte de consumidor potencial y el ingreso generado correspondiente. Aquellas facilidades como centros comerciales, de hecho, se encuentran localizadas con el fin de atraer al máximo número de consumidores.

Efecto de los Criterios en la Localización. La selección de los criterios de optimización influencia la localización de las facilidades de servicios. Por ejemplo, William J. Abernathy y John C. Hershey estudiaron la localización de centros de salud en una región

compuesta por tres ciudades. Como parte de ese estudio, ellos notaron el efecto de las localizaciones de los centros de salud con respecto a los siguientes criterios:

1. Maximizar la utilización. Maximizar el número total de visitas a los centros.
2. Minimizar la distancia per capita. Minimizar la distancia promedio per capita al centro más cercano.
3. Minimizar la distancia por visita. Minimizar el promedio de viaje por visita al centro más cercano.

### **3.2 Sujetos**

Para ver la importancia de la localización y los modelos para analizarla, a continuación se explican y aplican al caso de la localización de un restaurante en la Ciudad de Toluca.

Toluca es una Ciudad en su mayoría industrial, en ella se encuentran ubicadas firmas reconocidas a nivel mundial y también en el ámbito nacional. Cuenta con un corredor industrial de aproximadamente unos veinte kilómetros de longitud distribuido a lo largo del Paseo Tollocan, en dicha vialidad se encuentra también la Zona Hotelera y Restaurantera.

Para los efectos de la metodología del presente trabajo de investigación se tomará en cuenta la Zona Hotelera de la ciudad de Toluca, misma que se encuentra ubicada a lo largo del Paseo Tollocan, entre la Colonia Santa Ana Tlapaltitlán, los municipios de San Jerónimo Chicahualco y San Mateo Atenco. La Zona Hotelera y Restaurantera de Toluca fue seleccionada debido a la afluencia de turistas con un total de 699, 872 visitantes en el

2002 y también por la de locales puesto que la densidad de población en aquella zona es la más alta de la localidad con 30, 452 habitantes.

Debido a los anteriores datos se ha puesto especial interés en desarrollar el estudio en esta zona, ya que la afluencia turística y la concentración de habitantes en ella es la más importante de los municipios conurbanos; esto ejemplificaría de forma excelente el funcionamiento de los métodos matemáticos para la ubicación de un restaurante, cuyo mercado meta sería el de los turistas de negocios que visitan la ciudad.

La ciudad de Toluca cuenta con una restringida oferta hotelera en lo que a grandes cadenas se refiere. Dentro de la Zona Hotelera resulta sencillo ubicar los hoteles que pertenecen a cadenas tanto nacionales como extranjeras. Es por esto que se han seleccionado los siguientes hoteles:

- Hotel del Rey Inn
- Fiesta Inn Toluca
- Holiday Inn Toluca
- Crowne Plaza Lancaster Toluca

### **3.3 Materiales y Procedimientos**

La selección de los modelos para la realización de la metodología se basó en que los datos que requerían estos, estuviesen disponibles. Para la utilización de otros métodos no se tenía la suficiente información. Es por lo anterior que los modelos que se han escogido son los siguientes:

- Métrico Metropolitano

- Métrico Euclidiano
- Punto de Gravedad

Para cada modelo se requieren los mismos datos, mismos que se enlistan a continuación:

- Distancia entre los hoteles seleccionados
- Ubicación de los puntos de demanda en el mapa
- Clientes potenciales en cientos de personas (para obtener este dato se tiene que saber el porcentaje promedio de ocupación para cada hotel y el de personas en habitación doble)

Con el fin de desarrollar correctamente los diferentes métodos se utilizó una carta topográfica de la Ciudad de Toluca, proporcionada por el INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática). Esta se encuentra dividida en secciones de 1000 metros cada una y abarca toda la ciudad de Toluca y algunos municipios conurbanos. La información sobre los hoteles seleccionados para este estudio se obtuvo directamente en cada uno de estos establecimientos de hospedaje. Las coordenadas UTM que se utilizan para representar la localización de los puntos de demanda son las utilizadas mundialmente en la cartografía para designar cualquier punto en el planeta.

Para efecto de los cálculos matemáticos que conforman cada método se echo mano del programa Excel de Microsoft. Los resultados que se obtienen se comparan y ubican en el plano. Para llegar a una decisión sobre la localización del local de servicios de alimentos se toman en cuenta todas aquellas recomendaciones hechas por la guía que se obtuvo por la

recopilación que se hizo en capítulos anteriores y los resultados obtenidos por la utilización de los métodos matemáticos.



## Capítulo IV

### Resultados

#### 4.1 MODELO MÉTRICO METROPOLITANO

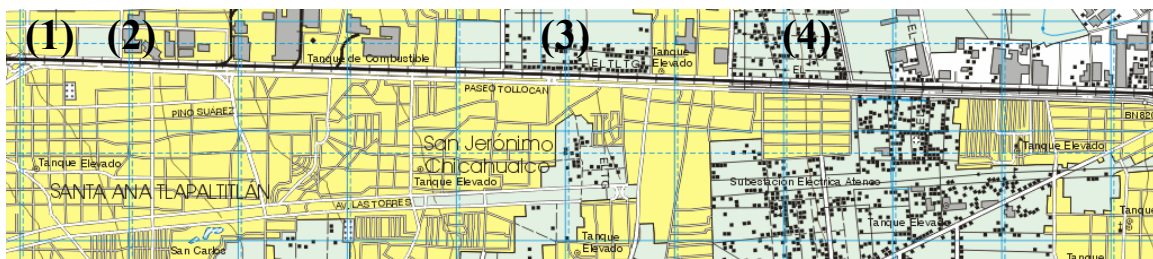
En la carta topográfica se muestra la ubicación de los cuatro hoteles que representarían la fuente de demanda para el restaurante en cuestión. Dichos establecimientos son: Hotel del Rey Inn, Fiesta Inn, Crowne Plaza Lancaster y Holiday Inn. La demanda potencial es representada por los pesos que son insertados a cada punto, la cual está dada por el número de clientes por mes en cientos de personas. Su objetivo es determinar un punto o un área que haga que la distancia recorrida por los clientes potenciales hasta el local, sea la mínima.

Los datos necesarios sobre cada hotel y que son necesarios para la realización del método Métrico Metropolitano se muestran en la tabla 4.1. Se enumeran los hoteles seleccionados de acuerdo a su localización en el plano de Oeste a Este, sus coordenadas UTM, el número de habitaciones de cada establecimiento, porcentaje promedio de ocupación anual, cuartos ocupados por mes y el número de personas en habitación doble. Se obtienen los pesos al multiplicar el número de personas en habitación doble por 4 semanas y el resultado será en cientos de personas.

Tabla 4.1 Puntos de demanda

Hoteles	Numero en el plano	Coordenadas		Total de Hab.	% de Ocup.	Hab. Ocup. por mes	Pax en hab. Doble	4 sem.	Pesos cientos de personas
		X	Y						
<i>Hotel del Rey I.</i>	1	34100	2132750	240	59%	142	283	1133	11
<i>Fiesta Inn</i>	2	34250	2132750	144	70%	101	202	806	8
<i>Holiday Inn</i>	3	39200	2132725	150	60%	90	180	720	7
<i>Crowne Plaza</i>	4	39750	2132700	70	75%	53	105	420	4

Figura 2 Coordenadas de los puntos de demanda.



Se calcula la mediana de los pesos con la siguiente fórmula:

$$\text{Mediana} = \sum_{i=0}^n w_i$$

donde:

$w_i$  = Peso añadido a cada punto de demanda

$$\sum_{i=0}^n = \text{Sumatoria de los hoteles (i) desde 1 hasta 4}$$

El resultado de la sumatoria de los pesos divididos entre dos es igual a 15, el valor de la mediana.

El valor medio de la coordenada Xs se obtiene sumando los valores de  $w_i$  en la dirección positiva del eje X y viceversa. En la tabla 4.2 se enlistan de forma ascendente los

puntos de demanda de oeste a este (1, 2, 3, 4). Los pesos añadidos a cada punto de demanda son sumados en orden descendente hasta alcanzar el valor de la mediana (15) o superarlo. Se alcanza en cuando el peso de la localización 1 se suma al de la 2. De tal forma que el primer punto X de la mediana es establecido como un valor de 34,250 metros.

Este procedimiento se repite con los mismos puntos, pero ordenados de Este a Oeste (4, 3, 2, 1) como puede verse en la tabla 4. 2

Tabla 4.2 Valor medio para Xs

Punto i	Localización Xi	$\Sigma w_i$		
<b>ordenado de oeste a este</b>				
1	34100	11	11	
2	<b>34250</b>	11+8	<b>19</b>	
3	39200	11+8+7	26	
4	39750	11+8+7+4	30	
<b>ordenado de este a oeste</b>				
1	39750	4	4	
2	39200	4+7	11	
3	<b>34250</b>	4+7+8	<b>19</b>	
4	34100	4+7+8+11	30	

En la Tabla 4.3 se puede ver el mismo procedimiento para identificar el valor medio de la coordenada Ys. Los puntos de demanda se ordenan en forma descendente de sur a norte. En este caso la mediana es 15, valor que se alcanza al sumar los pesos de los puntos 4 y 3, siendo 19 el resultado. El valor medio de Y se establece en el valor de 2,132,750 metros. Misma que se encuentra en negritas.

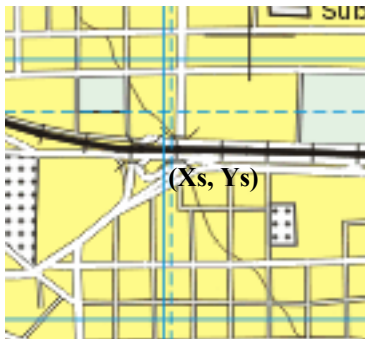
Los puntos de demanda de norte a sur se encuentran enlistados en orden ascendente. El valor de la sumatoria de los pesos excede la mediana cuando se han sumado los pesos de los puntos de demanda 1, 2, 3; dando como resultado 19 para un valor en Y de 2,132,750, resultado en negritas.

Tabla 4.3 Valor medio para  $Y_s$ 

Punto $i$	Localización $Y_i$		$\Sigma W_i$	
	ordenado de sur a norte			
4	2132750	11	11	
3	<b>2132750</b>	11+8	<b>19</b>	
2	2132725	11+8+7	26	
1	2132700	11+8+7+4	30	
ordenado de norte a sur				
1	2132700	4	4	
2	2132725	4+7	11	
3	<b>2132750</b>	4+7+8	<b>19</b>	
4	2132750	4+7+8+11	30	

Al utilizar este modelo se obtiene como resultado que el punto de localización del establecimiento de servicios de alimentos debe ser en el punto con coordenadas  $X_s = 34,250$  y  $Y_s = 2,132,750$ , mismo que se encuentran en la Colonia Santa Ana Tlapaltitlán (Figura 4).

Figura 4 Ubicación de los puntos resultado del Modelo Métrico Metropolitano



## 4.2 MODELO MÉTRICO EUCLIDIANO

Para el cálculo de la localización por medio de este modelo, se parte de los resultados que ya se han obtenido por medio del modelo Métrico Metropolitano. El objeto de lo anterior es reducir el área o línea para localizar el restaurante y minimizar aún más la distancia recorrida por los clientes. Para tales fines se tiene la siguiente fórmula:

$$Z = \sum_{i=0}^n w_i [(X_i - X_s)^2 + (Y_i - Y_s)^2]^{1/2} \quad (1)$$

donde:

$w_i$  = peso añadido al punto  $i$  de demanda

$X_i$  y  $Y_i$  = coordenadas del punto  $i$  de demanda

$X_s$  y  $Y_s$  = coordenadas del establecimiento deseado (obtenidas a través del método metropolitano euclidiano)

$n$  = puntos de demanda a cubrir

Para resolver la anterior ecuación para los valores de  $X_s$  y  $Y_s$ , se iguala a cero y se divide en dos ecuaciones que identifican la ubicación óptima.

$$X_s = \frac{\sum_{i=1}^n (w_i x_i) / d_{is}}{\sum_{i=1}^n w_i / d_{is}} \quad (2)$$

$$Y_s = \frac{\sum_{i=1}^n (w_i y_i) / d_{is}}{\sum_{i=1}^n w_i / d_{is}} \quad (3)$$

donde:

$$d_{is} = [(X_i - X_s)^2 + (Y_i - Y_s)^2]^{1/2}$$

$d_{is}$  = distancia entre los puntos  $i$  y  $s$

En primer lugar se llevan a cabo los cálculos para determinar el valor de la variable  $d_{is}$  de cada punto de la demanda de acuerdo a los puntos que se han determinado

anteriormente por medio del modelo Métrico Metropolitano. El cálculo anterior se ha dividido en operaciones más simples que van seriadas y a continuación se enlistan:

- (1)  $X_i - X_s$  adición de las coordenadas  $X$  de los puntos  $i$  y  $s$
- (2)  $Y_i - Y_s$  adición de las coordenadas  $Y$  de los puntos  $i$  y  $s$
- (3)  $X^2$  segunda potencia del resultado de (1)
- (4)  $Y^2$  segunda potencia del resultado de (2)
- (5)  $\Sigma x^2 y^2$  sumatoria del producto de los resultados de (3) y (4)
- (6) Raíz cuadrada del resultado de (5)

Tabla 4.4 Cálculo de la variable  $d_{is}$

Coordenadas del establecimiento (34250, 2132750)									
(xi, yi) Coordenadas P. de demanda				(xs, ys) Coordenadas del establecimiento					
				1	2	3	4	5	6
Hotel del Rey Inn (1)									
$X_i$	$X_s$	$Y_i$	$Y_s$	$X_i - X_s$	$Y_i - Y_s$	$x^2$	$y^2$	suma $x^2 y^2$	Distancia
34100	34250	2132750	2132750	-150	0	22500	0	22500	150
Fiesta Inn (2)									
$X_i$	$X_s$	$Y_i$	$Y_s$	$X_i - X_s$	$Y_i - Y_s$	$x^2$	$y^2$	suma $x^2 y^2$	Distancia
34250	34250	2132750	2132750	0	0	0	0	0	0
Holiday Inn (3)									
$X_i$	$X_s$	$Y_i$	$Y_s$	$X_i - X_s$	$Y_i - Y_s$	$x^2$	$y^2$	suma $x^2 y^2$	Distancia
39200	34250	2132725	2132750	4950	-25	24502500	625	24503125	4950
Crowne Plaza (4)									
$X_i$	$X_s$	$Y_i$	$Y_s$	$X_i - X_s$	$Y_i - Y_s$	$x^2$	$y^2$	suma $x^2 y^2$	Distancia
39750	34250	2132700	2132750	5500	-50	30250000	2500	30252500	5500

Ya que se obtuvieron los valores para  $d_{is}$  en base a las coordenadas (34250, 2132750) se procede al cálculo de  $X_s$  y  $Y_s$  (2) y (3). Para tal efecto se ha dividido nuevamente la fórmula en operaciones simples:

- (1)  $(w_i \cdot x_i) / d_{is}$  es el producto del peso del punto  $i$  y su coordenada  $X$ , todo esto dividido entre la distancia  $d_{is}$ , realizando la sumatoria para los cuatro puntos al final.
- (2)  $(w_i \cdot y_i) / d_{is}$  es el producto del peso del punto  $i$  y su coordenada  $Y$ , todo esto dividido entre la distancia  $d_{is}$ , realizando la sumatoria para los cuatro puntos al final.
- (3)  $w_i / d_{is}$  es la división del peso del punto  $i$  entre su distancia  $d_{is}$ , se realiza la sumatoria para los cuatro puntos al final.
- (4)  $[(w_i \cdot x_i) / d_{is}] / [w_i / d_{is}]$  es la división de la sumatoria de (1) entre la sumatoria de (3).
- (5)  $[(w_i \cdot y_i) / d_{is}] / [w_i / d_{is}]$  es la división de la sumatoria de (2) entre la sumatoria de (3).

Tabla 4.5 Cálculos para la localización según el modelo Métrico Euclidiano

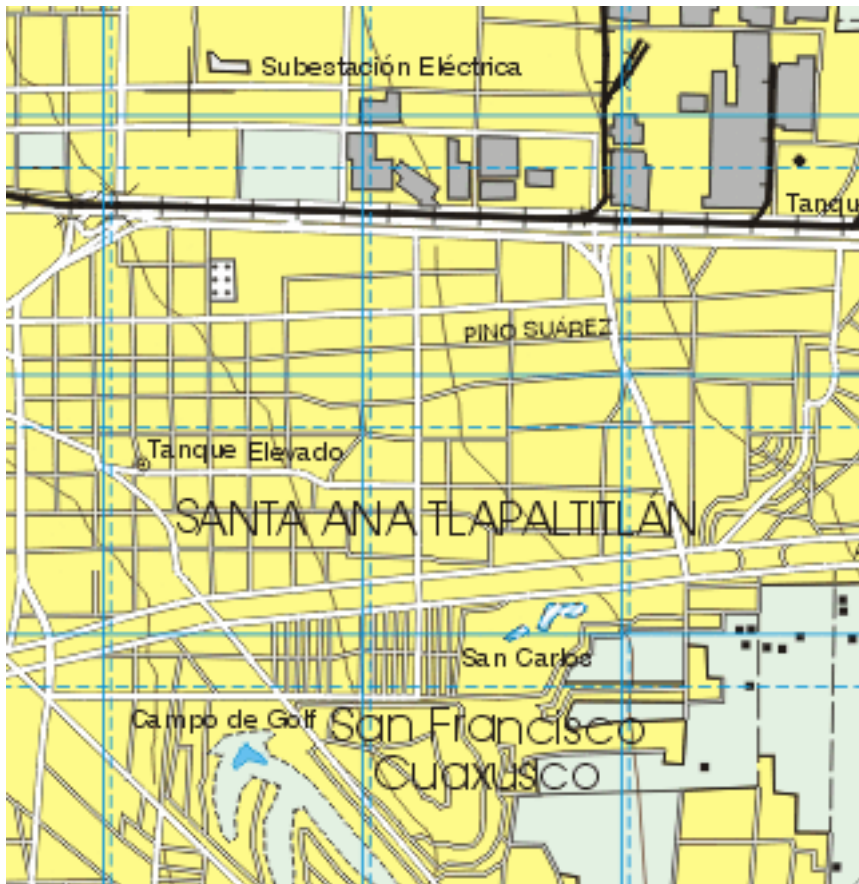
Hoteles (i)	1	2	3	4	
<b>Localización (x,y)</b>	34,100	34250	39200	39750	<b>Xi</b>
	2,132,750	2132750	2132725	2132700	<b>Yi</b>
<b>Peso (Wi)</b>	11	8	7	4	
<b>Distancia</b>	150	0	4950	5500	
					<b>Σ</b>
<b>Wi * Xi / dis (1)</b>	2500.67	0.00	55.43	28.91	2585.01
<b>Wi * Yi / dis (2)</b>	156401.67	0.00	3015.97	1551.05	160968.70
<b>Wi/ dis (3)</b>	0.073	0.000	0.001	0.001	0.075
<b>[Wi * Xi / dis] / [Wi / dis] (4)</b>		34250	<b>Xs</b>		
<b>[Wi * Yi / dis] / [Wi / dis] (5)</b>		2132749.05	<b>Ys</b>		

Los resultados que se obtienen por la utilización del Método Métrico Euclidiano y las coordenadas obtenidas por medio del Método Métrico Metropolitano (31250, 2132750) fueron las siguientes:

- (34250, 2132749.05) que se encuentran en la Colonia de Santa Ana Tlapaltitlán.



Figura 5 Ubicación del resultado Modelo Métrico Euclidiano



### 4.3 MÉTODO CENTRO DE GRAVEDAD

A través del uso de este método para los cuatro hoteles citados, se puede llegar a cumplir el objetivo de minimizar el tiempo y distancia de viaje de los clientes al restaurante propuesto.

En la tabla 4.8 se ubican las coordenadas de los puntos de demanda. En la Tabla 4.9 se encuentran los clientes potenciales por punto de demanda agrupados en cientos de personas.

Tabla 4.8 Coordenadas de los puntos de demanda

<b>Coordenadas en el plano</b>			
<b>Hotel</b>		<b>x</b>	<b>y</b>
Hotel del Rey Inn	1	34100	2132750
Fiesta Inn	2	34250	2132750
Holiday Inn	3	39200	2132725
Crowne Plaza	4	39750	2132700

Tabla 4.9 Clientes potenciales por punto de demanda en cientos de personas

<b>Clientes potenciales por punto de demanda en cientos de personas</b>	
Hotel del Rey Inn	11
Fiesta Inn	8
Holiday Inn	7
Crowne Plaza	4

Las fórmulas generales para realizar este método son:

$$C_x = \frac{\sum D_{ix} V_i}{\sum V_i}$$

$$C_y = \frac{\sum D_{iy} V_i}{\sum V_i}$$

donde:

$C_x$  = Coordenada X del Centro de Gravedad

$C_y$  = Coordenada Y del Centro de Gravedad

$D_{ix}$  = Coordenada X del punto de demanda  $i$

$D_{iy}$  = Coordenada Y del punto de demanda  $i$

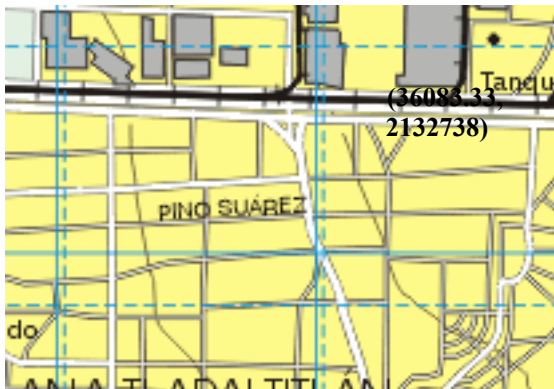
$V_i$  = Volumen de personas movidas desde el punto  $i$

Tablas 4.10 Desglose de las fórmulas del Método Centro de Gravedad

1)			2)
Hotel del Rey Inn			$\Sigma D_{ix} V_i$ 1082500
<b>Dix</b>	<b>Vi</b>	<b>Dix * Vi</b>	
34100	11	375100	
Fiesta Inn			3)
<b>Dix</b>	<b>Vi</b>	<b>Dix * Vi</b>	
34250	8	274000	$\Sigma V_i$ 30
Holiday Inn			4)
<b>Dix</b>	<b>Vi</b>	<b>Dix * Vi</b>	
39200	7	274400	$\Sigma D_{ix} V_i / \Sigma V_i$ 36083.33 <b>Coordenada x</b>
Crowne Plaza			
<b>Dix</b>	<b>Vi</b>	<b>Dix * Vi</b>	
39750	4	159000	

1)			2)
Hotel del Rey Inn			$\Sigma D_{iy} V_i$ 63982125
<b>Diy</b>	<b>Vi</b>	<b>Diy * Vi</b>	
2132750	11	23460250	
Fiesta Inn			3)
<b>Diy</b>	<b>Vi</b>	<b>Diy * Vi</b>	
2132750	8	17062000	$\Sigma V_i$ 30
Holiday Inn			4)
<b>Diy</b>	<b>Vi</b>	<b>Diy * Vi</b>	
2132725	7	14929075	$\Sigma D_{iy} V_i / \Sigma V_i$ 2132738 <b>Coordenada y</b>
Crowne Plaza			
<b>Diy</b>	<b>Vi</b>	<b>Diy * Vi</b>	
2132700	4	8530800	

Figura 6 Coordenadas del resultado del Método Centro de Gravedad



### 4.3 ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES

En base a los resultados obtenidos por medio de los métodos matemáticos aplicados a la localización de los diferentes hoteles en la Zona Hotelera de la Ciudad de Toluca y a las diferentes bibliografías estudiadas. Se considera que llevando a cabo una recopilación de todos los datos se puede llegar a la compilación de una guía estratégica para la localización y creación del menú de un restaurante nuevo.

En primer lugar se analizarán los datos que arrojaron los modelos matemáticos empleados para ejemplificar la selección de la localización de un restaurante en la Zona Hotelera de la ciudad de Toluca.

El Modelo que resultó ser más acertado fue el Centro de Gravedad, ya que la ubicación que dio como resultado  $(36083.33, 2132738)$  coincide con aquellas consideraciones empíricas que se han hecho dentro del marco teórico. Las coordenadas se encuentran justamente en un terreno que se encuentra disponible para la construcción, cuenta con un intenso tráfico vehicular, es visible, accesible y conveniente. Ya que el Paseo Tollocan es la avenida más importante de ciudad.

La ubicación que se obtuvo por medio del Modelo Métrico Metropolitano, se encuentra en las mismas coordenadas de uno de los hoteles, al tomar en consideración que en 100 metros a la redonda no se encuentra ningún espacio disponible, esta ubicación no es factible.

La variación que existe entre las coordenadas del Modelo Métrico Metropolitano y aquellas del Modelo Euclidiano es muy pequeña. Así que aplica el mismo análisis que se ha hecho para el modelo anterior.

## **Capítulo V**

### **Conclusiones**

A partir de los resultados que se obtuvieron en este trabajo de investigación, se emiten las conclusiones que se enlistan a continuación:

1. De acuerdo con la bibliografía estudiada, para seleccionar adecuadamente la ubicación de un nuevo restaurante es necesario establecer cual es el segmento de mercado al cual se dirigirá dicho establecimiento. Una vez cumplido este objetivo seguirá un análisis demográfico el cual debe considerar las siguientes variables: densidad de población, perfil del consumidor, flujos de acceso a la posible ubicación, cheque promedio que se planea tener. Ya que se realizó el análisis se obtienen los posibles puntos de demanda, al mismo tiempo que se determina cual es la posible competencia. A través de los modelos matemáticos antes utilizados se obtiene el punto o área óptimo para la posible localización del servicio de alimentos, el cual puede encontrarse en un área residencial, comercial o de negocios –variable que va íntimamente ligada al segmento de mercado que se ha escogido-. Dependiendo si se trata de un área de la localidad que se encuentra en pujanza, en pico o que sea recién descubierta, se establecerá un tope para la renta o el precio del inmueble. Se debe considerar que este se ubique en un lugar con tránsito

considerable de autos y personas; y si existen otros restaurantes o negocios en la zona que cuenten con un poder de atracción para posibles clientes. El lugar que se elija preferentemente debe contar con las siguientes características: visibilidad – encontrarse en un lugar visible al público-, accesibilidad (que cuente con las suficientes vías de acceso) y conveniencia –que tenga todos los servicios necesarios para el confort del cliente-. Ver diagrama 5.1

2. La selección de la Zona Hotelera de la ciudad de Toluca resultó adecuada para ejemplificar el funcionamiento de los modelos matemáticos que se utilizaron en el estudio. Lo anterior debido a que la recepción de turistas es la segunda en importancia en el estado de México, con un total de 366, 636 turistas al 2002 y a su importancia como centro industrial de la entidad.

3. Aunado a los aspectos intuitivos que sobresalen en la bibliografía estudiada, el empleo de los modelos matemáticos para encontrar la óptima localización de un nuevo restaurante, hacen más eficiente la toma de decisiones. Lo anterior se debe a que en este tipo de cálculos se toman en cuenta variables muy relevantes como son los puntos de demanda y su aporte en cuanto al número de clientes potenciales.

4. De acuerdo con la información sobre los puntos de demanda se seleccionaron los modelos matemáticos que sustentasen los aspectos intuitivos que se toman en cuenta para la ubicación de un restaurante. Aunque existen infinidad de modelos matemáticos, los más adecuados para realizar este estudio fueron los utilizados.

5. Cualquier decisión que pudiese tomarse a partir de los resultados de cada metodología utilizada depende directamente de los espacios disponibles en los

puntos que se obtuvieron como resultados. Es por esto, y por una serie de variables que se consideraron en el esquema 5.1, que se escogió la ubicación que arrojó el Método del Centro de Gravedad.

6. Para generar una guía todavía más completa para la apertura de un establecimiento de servicio de alimentos, se ha esquematizado el proceso que se considera el más adecuado para la creación del menú del nuevo restaurante. En primer lugar se debe escoger el tipo de restaurante que se desea y a su vez el estilo de comida al que se orientará el menú. Paso seguido, se debe identificar la posible competencia ya que se ha decidido el tipo de restaurante. De ser posible, el nuevo restaurante debe contar con un chef reconocido que tenga amplia experiencia, ya que esto garantizará que a través de un proceso de eliminación de platillos se llegue a contar con un menú repleto de platillos que sean buenos vendedores. De igual forma el menú que se está creando debe estar marcado por el sello distintivo del propietario del restaurante. En el menú se ven reflejados los gustos, las experiencias y el refinamiento del propietario. Todo lo anterior da como resultado la creatividad que es un punto muy importante para desarrollar el menú. Por medio de la creatividad se obtienen platillos que hacen único al restaurante, la innovación va de la mano con esta cualidad y mantienen a la clientela a la expectativa de degustar nuevas y exquisitas creaciones. Estas creaciones deben contar con una impecable, y hasta cierto punto, artística presentación para así complacer todos los sentidos de los comensales. Aunado a todo lo anterior se encuentran las tendencias que se están dando en el momento, las cuales hacen que el restaurante esté actualizado y a la par con la moda en ese momento, todo en un equilibrio para no caer en la exageración.



Se debe considerar que las materias primas que se seleccionen para los platillos se encuentren disponibles, para esto es muy útil contar con un menú por estación. Los proveedores deben ser de la mejor calidad posible, ya que el cliente debe tener una excelente percepción de la relación precio-valor. El diseño de la cocina está estrechamente ligado con el diseño de la cocina, ya que si se tiene el quipo y el layout adecuado, las creaciones culinarias serán excepcionales. Por último es necesario prever que los platillos en el menú se venderán de forma que generen las utilidades que hagan que el establecimiento sea exitoso. Ver diagrama 5.2

## **5.1 Recomendaciones**

A continuación se hacen algunas recomendaciones:

1. Después de analizar con detenimiento cada caso de nuevos restaurantes, se recomienda que se determine si todas las variables que se han presentado en el presente estudio son las adecuadas para aplicarse en dicho caso.
2. De igual forma los procedimientos matemáticos que se usaron no siempre son los indicados para todo tipo de empresas de servicios. Es recomendable manejar, de la misma forma que se hizo en el estudio de la Zona Hotelera en Toluca, dos o más modelos matemáticos que se adecuen a la empresa que se desea ubicar.
3. Ya que se han aplicado las guías que se proponen en el presente trabajo de investigación, se recomienda que se realicen estudios para algunas otras variables que se consideran estratégicas para el desarrollo de una operación de alimentos exitosa.

4. Un estudio de mercado, resulta imprescindible para apoyar los resultados de la aplicación de las guías aquí propuestas.

Diagrama 5.1

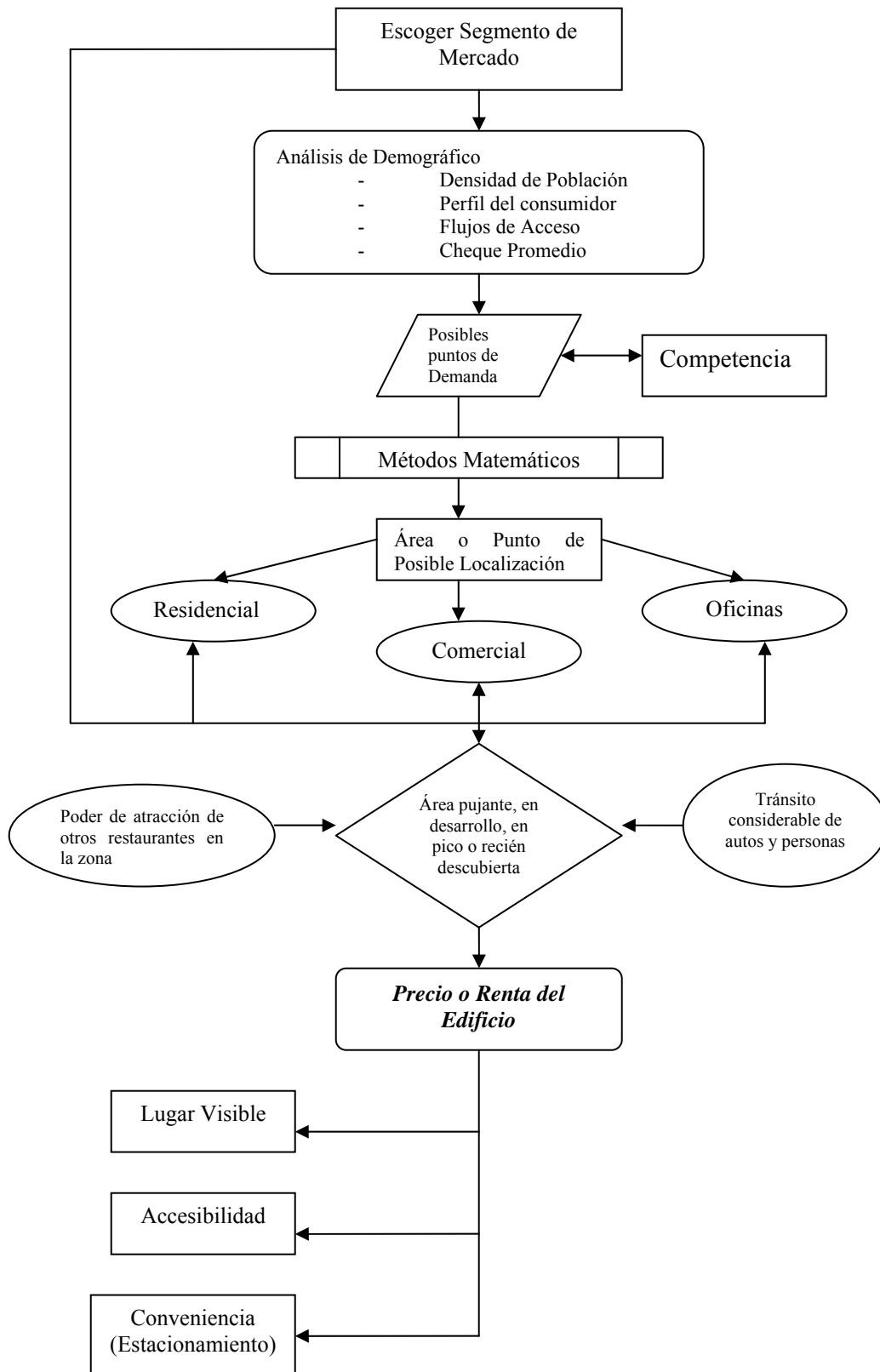
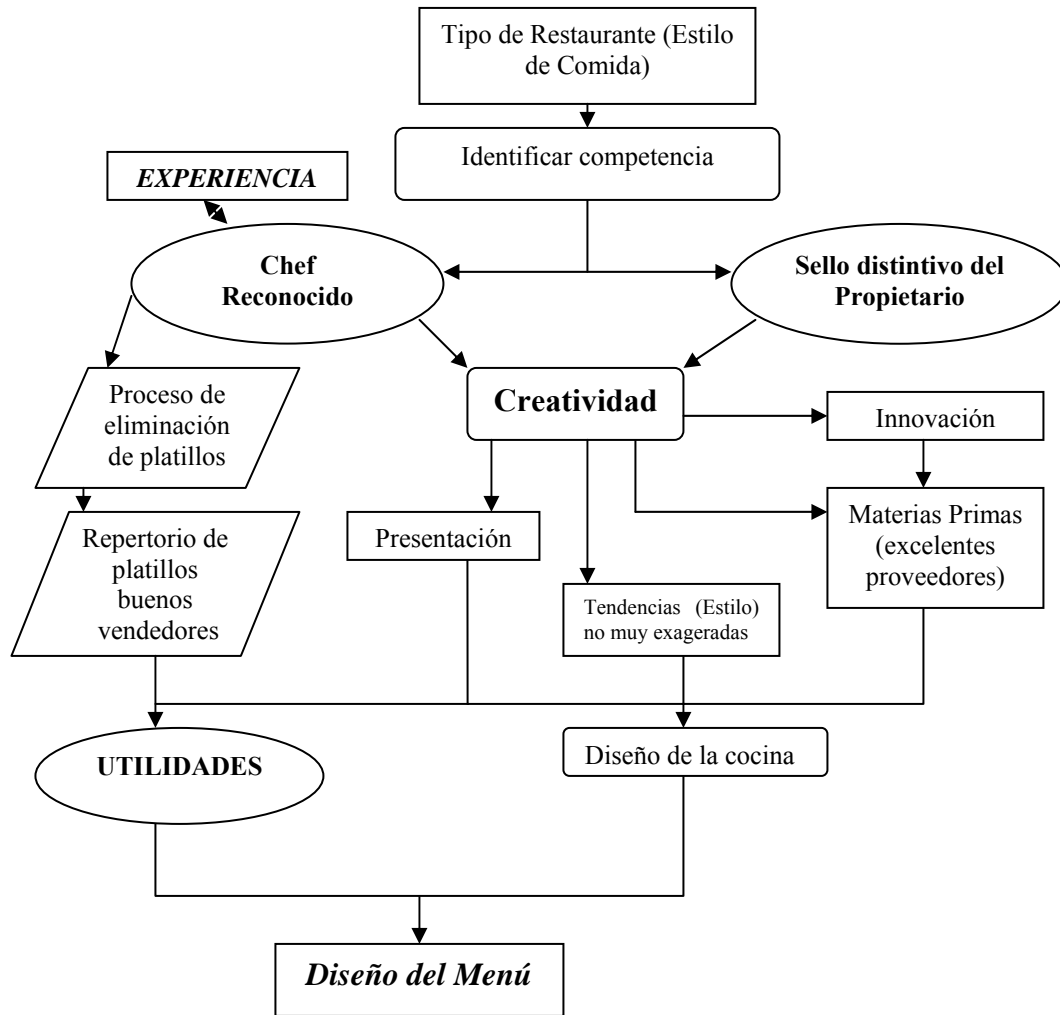


Diagrama 5.2



## Bibliografía

- Alexandris, K., Dimitriadis, N., Markata, D. (2002) Can perceptions of service quality predict behavioral intentions? An exploratory study in the hotel sector of Greece. Managing Service Quality, 12, 224-231.
- Anónimo. (1999, November 25). Chefs on the move. Nation's Restaurant News, 36, p.30.
- Bateson, J. (2002) Consumer performance and quality in services. Managing Service Quality, 12, 206-209.
- Bruno, P. (1999, January 11). French? Oui. Marketing strategies, 1,89-91.
- Buendía, F. (2002). Increasing Returns in Business Competition: A strategic and Policy Guide for Analyzing Modern Industrial Sectors. México: Universidad de las Américas, Puebla.
- Coltman, M. (1992) Start and Run a Profitable Restaurant, A Step-by-step Business Plan. Canada, U.S.A. Self-Counsel Press. p. 12-15, 22-27.
- Doherty, J., Van W., R. (1995, August 28). Four Seasons saga illustrates the need for a cult of hospitality. Business source premier,29, 50-53.
- Dorf, M. (1992) Restaurants that work, case studies of the best in the industry. New York Whitney Library of Design. p. 11, 25, 33, 34, 61-62, 72-74, 80-82, 90, 97-98, 105-106, 113, 115, 122-124, 129-130, 137-138, 146, 161-163, 170, 178, 186.
- Dornenburg, A., Page K. (1995) Becoming a Chef, with recipes and reflections from America's leading chefs. U.S.A. John Wiley & Sons, Inc. p. 178-181
- Duncan S. A. (2000, July 13). Attitudes. Restaurant hospitality, 84, 22.
- Egerton-Thomas, C. (1995) How to open and run a successful restaurant. U.S.A. John Wiley & Sons, Inc. p. 36-40, 44, 117, 133.
- Fromkin, D, Marten, R. (1993). Dining out and doing lunch in the new European capitals. Forbes,152, p.132.
- Fumkin, L. (1999, November 8). Dining redefined: Operators look to revive interest in hotel restaurants. Nation's Restaurant News, 33, p.51.
- Ghemawat, P. (2000). Strategy and the Business Landscape: Text and Cases. U.S.A. Wesley Norman Inc.
- Hayes, J. (1998, June 15). DiRoNA: The prestigious, farflung emblem of fine dining comes of age. Nation's Restaurant News, 32, p.39.

- Kang, G., James, J., Alexandris, K. (2002) Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality. Managing Service Quality, 12, 278-291.
- Lefever, M. (1989) Restaurant Reality, A Managers Guide. New York. Van Nostrand Reinhold. p. 70-75, 105-115.
- Lewis, R. (1998) Cases in Hospitality Strategy and Policy. U.S.A. John Wiley & Sons, Inc. p. 63, 71, 75, 212, 281.
- Martin, W. (1991) Quality Service The Restaurant Manager Bible. The Hotel School Hospitality Management Cornell University U.S.A. p. 84.
- Miner, T. (1989) The Business Chef. U.S.A. Van Nostrand Reinhold. p. 4-17, 20-23, 27, 28, 91, 204, 210-221, 231, 234, 301-305.
- Mériot, S. (2002) Le Cuisinier Nostalgique entre Restaurant et Cantine. France CNRS Editions p.p. 17-33
- Olsen, M.; Ching-Yick, E.; West, J. (1998) Strategic Management in the Hospitality Industry. U.S.A. John Wiley & Sons, Inc. p.59, 157, 164-165.
- Porter, M. (1996). What is strategy? U.S.A. Harvard University Review.
- Pomerantz, D. (2002, July 8). Chefs. Forbes, 170, p.116.
- Prewitt, M. (1999, August 30). Cloning for connoisseurs: chaining of fine dining takes posh on the road. Nation's Restaurant News, 33, p.1.
- Prewitt, M. (1999, November 11). Fine-dininig dilemma: Where is the labor?. Nation's Restaurant News, 33, p.43.
- Santos, J. (2002) From intangibility to tangibility on service quality perceptions: a comparison study between consumers and service providers in four service industries. Managing Service Quality, 12, 292-302.
- Smillie, D. (2002, October 28). Salt Chic. Forbes, 170, p.366.
- Suqi, R. (2002, November 4). Best Bets. Nation's Restaurant News, 39, p.10.
- Walkup, C. (2000, March 13). Fast food: Fine-dining places reap express-lunch rewards. Nation's Restaurant News, 34, p.4.
- Yee, L. (1998). Italian Rules. Restaurants and institutions,108, p.24.