



APÉNDICE E

RESULTADOS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA



RESULTADOS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Tiene definida su cultura organizacional en cuanto a la misión, visión y valores?

Visión del grupo: crear una cadena restaurantera en la cual profesionalicemos al sector y nuestra cadena organizacional viene a partir de la organización de la operadora de restaurantes Orraca, los restaurantes y las empresas que trabajan con ellos.

Misión: cada año es diferente.

Misión Anual: superar las expectativas de nuestros clientes día a día.

Misión Del Grupo:

Crear un círculo virtuoso, entre cada uno de nosotros como personas, el equipo de trabajo, y todos nuestros clientes y amigos. Donde circule un aire de positivismo, bienestar y empatía hacia los demás, produciendo un ambiente de trabajo tal, que nuestros clientes noten la superioridad de nuestras operaciones, directamente en lo que están consumiendo. Y finalmente haciendo que cada integrante de nuestro equipo obtenga grandes satisfacciones al ser una parte importante de este grupo.



2. ¿Cuáles son sus metas y objetivos inmediatos?

Meta: cambiar el concepto del vino, vender comida, no somos bar, se vende vino como servicio, vinos comerciales y vinos de calidad a precios accesibles. Un descorche a bajo precio.

3. ¿Cuáles son sus líneas de acción y su asignación de recursos (existen cuatro tipos de recursos: humanos, financieros, técnicos –organizacional-- y naturales –materias primas--) para poner en práctica estas metas?

Metas de la dirección: las acciones de la dirección general, la asignación de los recursos humanos se consideran en el grupo el capital más fuerte, trabajamos 900 personas para grupo Orraca, y el nivel de organización se define en 10 diferentes niveles dentro del organigrama, empezando desde el director general hasta una persona que trabaja en la organización, que es directamente en el piso.

4. ¿Cuáles son las metas conforme a la venta de vinos?

Meta del grupo: (venta de vinos) nuestro negocio no va a ser hacernos millonarios como antes querían los restauranteros con la venta de los vinos, con este proyecto de Puebla se cambió la cultura además de compartirlo con los demás restaurantes del grupo, poner nuestro grano de arena para que la gente comience a consumir vino en los restaurantes a través de ser transparentes en la venta del vino. Te voy a compartir como se hacía antes el costo de los vinos, igual que el licor o cualquier otra cosa, se tomaba el precio de la botella, el precio que te cuesta con el proveedor y se multiplicaba por tres, incluso había restaurantes que lo multiplicaban hasta por cuatro, te estoy hablando que cuando una botella te costaba 100 pesos, pues se vendía en 400 pesos, pero el problema no era ese, el



problema era cuando una botella de calidad te costaba arriba de 1500 pesos, pues lo vendías a 6000 pesos o hasta más en restaurantes de calidad, tenías que ir a restaurantes muy caros con una carta muy cara para tomarte un vino de esos no? ¿Esto a qué llevó? A que el consumo del vino en México, porque te estoy hablando de México, porque es una cultura nuestra y no de otras partes del mundo, pues no se consumía en los restaurantes, porque tomarte una buena botella de vino en un restaurante te costaba por lo menos 1000 pesos, entonces no había cultura o de por sí nuestra cultura extranjerizada no nos ayuda a saber compartir nuestros alimentos, nuestro tipo de cocina con vino y todavía los restauranteros lo damos carísimo digamos inaccesible, porque es un precio inaccesible, pues se dejó de, bueno no se dejó, nunca se consumió vino en México.

Nuestra meta fue la siguiente, cambiar el concepto del vino y decir vamos a ser transparentes, vamos a ganar dinero porque al fin y al cabo ese es nuestro negocio, pero nuestro negocio es vender comida, somos restauranteros, yo creo que fue nuestra primer meta, decidimos que somos restaurantes y no somos bar, ni nos vamos a hacer, ni vamos a meter más dinero o más activos al restaurante a través de la venta de vino, entonces el vino lo vamos a hacer como un servicio, vamos a hacerlo transparente, vamos a meter vinos de calidad, vamos a salir, vamos a sacar al mercado eso empezó con el proyecto de Puebla, vamos a sacar los vinos comerciales, vinos que se han valuado tanto y que no son vinos de calidad y que son los vinos que encuentras en cualquier carta de vinos, por meter vinos de calidad a menor precio, para que no suene como comercial, pues ha sido transparente, el mismo vino que tu ves en la tienda que cuesta 400 pesos y que poco a poco la gente ha ido tomando esa cultura, pues lo ve en el restaurante a un precio muy similar, porque nosotros si a ti te cuesta 400 pesos en una tienda a mi me cuesta menos porque yo no estoy cobrando el iva que yo le pague al proveedor. Entonces vas a encontrar el mismo vino de la tienda por 100 pesos 120 pesos más en cada uno de los vinos. ¿Pero cuál es la diferencia? Cada



vez puedes tomar vinos de mejor calidad a mejores precios y esa ha sido nuestra cultura y nuestra meta. Hablando de números para este restaurante, fue proyectado para manejar arriba de 4000 comensales al mes. Estos últimos meses ha estado por arriba, gracias a los esfuerzos de mercadotecnia y al trabajo que se ha hecho en equipo, estamos en 4500 y en diciembre llegamos hasta 5500 comensales. Nuestro objetivo de venta que nos planteamos cuando iniciamos este proyecto fue vender una botella de vino, fue muy agresivo, por cada siete comensales que entraban al restaurante, cuando el promedio en México es que se vende una botella de vino por cada 25 comensales que entran. Para el concepto, este te ayuda, te puede dejar hasta por cada 15 comensales, para explicarte un poco si ha funcionado o no ha funcionado, pues en diciembre vendimos una botella de vino por cada 5 comensales. Estoy hablando de que vendimos 1080 botellas de vino, de todas las marcas, tenemos botellas desde 150 pesos hasta botellas de 2000 pesos. Pero vamos a lo mismo, esa botella de 2000 pesos estamos hablando de un Pesquera Gran Reserva de Alejandro Fernández, que normalmente cuesta 1800 en la tienda y aquí te la damos a 2000 pesos. La gente aprecia esa característica, y en cuestión negocio para ser mas concreto y no alargarme mucho en el tema, si quieres saber todo lo que te ha producido, es decir, todo lo que dejaste de ganar al cambiar tu estrategia, realmente no fue tanto, porque multiplicas 1000 botellas por 150 pesos que nos ganamos en cada botella obtienes la misma cantidad o muy superior a haber vendido 500 botellas a unos costos muy elevados.

5. ¿Qué necesidades tienen los clientes de Vino e Cucina? ¿El cliente sale satisfecho?

La necesidad de los clientes de Vino e Cucina, nosotros tenemos perfectamente el perfil de gente. Nuestro mercado primario esta ubicado entre las personas de 25 a 40 años. Es gente ya cosmopolita, es gente que le gusta comer, que sabe comer, y es gente que piensa y que le han inculcado durante algunos años la cultura del vino. Si me preguntas que es lo que



buscan los clientes en Vino e Cucina, primero vamos a ver que preparamos una comida sencilla porque nunca nos hemos sustentado de ser una gran cocina ni de tener platillos muy complicados, es una comida sencilla acompañada de un buen vino. Eso es lo que nuestros clientes buscan en Vino e Cucina, nosotros no vendemos alcohol aquí, nosotros vendemos comida y vendemos servicio. Vender el vino es parte del servicio, vender así el vino es parte del servicio. Nosotros no sabemos ser otra cosa más que vender comida y vender servicio.

Consideramos que Puebla es una plaza difícil, yo creo que es la más difícil del país. Por el año, tres meses que llevamos operando el restaurante, pues ya pasamos de los famosos tres meses de Puebla, de los primeros tres meses que deben registrarse en Puebla. A los seis meses, y seguimos en apogeo, seguimos con buenos resultados. Las cosas no han sido fáciles, pero si el restaurante hasta la fecha ha tenido esta repetición, es por los clientes satisfechos que hemos obtenido. A traves de nuestro departamento de mercadotecnia, tenemos muchas maneras de medirlas, hacemos un estudio de mercado cada tres meses con la empresa CIMEX, tenemos algo, creo que somos uno de los primeros restaurantes en el país que lo utiliza: son unas charolas de encuesta electrónicas, en las cuales medimos la satisfacción del cliente. El cliente tiene toda la libertad, porque sabe que es algo electrónico y es algo que puede expresarse abiertamente en esas charolas de encuestas. En estas tenemos una satisfacción hasta del 98%.

6. ¿De qué depende el diseño de sus estrategias (posición del negocio, sus objetivos, los competidores y el ambiente)?

Yo creo que tiene que ver mucho con los competidores, mucha gente nos ha imitado un poco el estilo, y eso en lugar de decir, en lugar de darnos “coraje”, o no, nos da gusto, que



pensemos en cambiar ese objetivo, incluso la gente que llega y nos dice, “también otros restaurantes ya tienen el descorche” incluso ya están tan agresivos que ya ni siquiera cobran el descorche. Entonces vamos cambiando la cultura, tal vez no fuimos nosotros, o tal vez fuimos una punta de lanza, o tal vez se les ocurrió al mismo tiempo, pero empieza a cambiar esa cultura hacia los competidores y hacia como se va manejando el mercado.

7. ¿Cómo se utiliza la información histórica, reciente y futura del negocio para diseñar estrategias que logren los objetivos de la empresa?

Si claro, si algo tenemos en el grupo es tenemos márgenes históricos, llevamos encuestas, somos mucho de estadísticas, numero de personas, por numero de clientes, numero de vinos, que vino se vende mas, que vino se ha vendido menos, cual nos ha funcionado, que satisfacción ha dado resultado al cliente a cada una de las estrategias que hemos tomado.

También hemos hecho estrategias que no han funcionado, y hemos sabido decir “parenla, y vamonos para atrás” tal vez quisimos meter un vino que creímos que iba a dar muy buena publicidad, o que iba a ser, pero tal vez a la gente no le gustó. Tal vez no fue lo que lo que esperaba la gente, tal vez en un inicio, por ser novedad, cuando queremos vender vinos del nuevo mundo nos han funcionado, resulta que en a los dos meses los dejaron de consumir. Entonces, nuestra estrategia de venta fue buena, pero nuestro producto no era el adecuado. Entonces también hemos puesto los pies en la tierra y hemos replanteado las estrategias.



8. ¿Están dispuestos a invertir en recursos para la implementación de nuevas estrategias?

Si claro, siempre estamos dispuestos a invertir, de entrada te digo que como grupo, como corporativo, todos los restaurantes del grupo destinamos el 2.5% de las ventas a mercadotecnia.

9. ¿Qué estrategias ha elegido para llevar a cabo hasta el momento en el restaurante para incrementar la venta de vinos? ¿Cuáles no? ¿Por qué?

Mira, la primera y la más importante es la que te he platicado en una de las preguntas anteriores. La forma de promover el vino a través un precio competitivo, que yo creo que ha sido la principal. Segundo, pues yo creo que las instalaciones, haber invertido en la cava que tenemos, climatizada con la modificación, con las características adecuadas, y a la cual cualquier persona, cualquier cliente o comensal puede tener acceso a las cavas y a más información, esa es una de las estrategias. Siguiendo con las cavas, tenemos en las cavas, toda la información sobre cualquiera de los vinos que tenemos a la venta.

Estrategias internas también incluimos una en la cual pusimos a participar directamente a los dependientes del comedor, en la cual llevábamos una medición de número de botellas que vendía cada uno de los meseros, a través de una tabla en la cual todos los días se iba enviando un record histórico y a través de motivaciones personales, ya sean premios materiales, y con premios de permisos y de cursos, que es lo que hemos notado que motiva al personal a incrementar en lugar de ofrecer algún trago largo pues ofrezca el vino. Porque sabe perfectamente que con el vino no está incrementando su cuenta, para un mesero, es mucho más fácil vender tres tequilas que superan los 200 pesos a



vender una botella de vino de 200 pesos, es mucho mas agresivo vender los tequilas. Entonces tratamos de darles una motivación aparte de explicarles porque estamos promoviendo el vino. Nos funciono muy bien durante muchos meses y ahorita la paramos durante el mes de diciembre, durante muchos meses nos llevó un record histórico incluso entre dos de los dependientes se llevaron todos los premios. Creo que fue bastante agresiva.

Otra de las estrategias que arrancamos estos últimos tres meses fue dentro de las sugerencias del chef, hicimos un maridaje, un matrimonio perfecto entre ese platillo y la recomendación de un vaso de vino. Esto lo hicimos después de muchas pruebas y aprovechando, uno, los vinos que por alguna razón teníamos un stock suficiente para poder afrontarlo como vino de la casa, y segundo, y lo principal que es el maridaje, que es el mejor vino que quedaba para ese platillo. Entonces lo que hacemos al mismo tiempo en las sugerencias en la carta de alimentos, te estoy sugiriendo la lasaña del DIA, o la sopa del DIA, o el plato del DIA, estoy diciendo tómatelo con este vino y tu platillo va a quedar perfecto. Lógicamente con bases y con bases históricas del vino, con pruebas lógicamente y catas sobre esa pasta y con ese vino. La gente ha empezado en confiar en nosotros que es algo que no normalmente haces en los restaurantes, yo creo que todavía hace falta mucho por hacer, que la gente empiece a confiar en nosotros y a saber que si yo le estoy recomendando, y no necesariamente yo, estamos hablando del dependiente del comedor, confía en que la persona que creó esa carta, que creo ese maridaje, que sugiere ese maridaje porque en verdad es una sugerencia, sabe que su platillo va a resaltar su vaso de vino. Sabemos que tenemos un grave problema si el vino le queda muy grande al platillo, o si el platillo le queda muy grande al vino.



10. ¿Cuál ha sido la capacitación utilizada con cada una de las estrategias anteriormente mencionadas?

La capacitación, estamos hablando de los dependientes del comedor, tenemos la ventaja de que los dependientes del comedor que tenemos son gente que abrió con nosotros el restaurante. Como parte de las políticas del grupo y del corporativo, para que una persona pueda desempeñar un puesto, le tenemos que hacer una descripción de puestos correcta, le tenemos que hacer una inducción, y eso lo tenemos a través del departamento de recursos humanos. De los siete dependientes del comedor, o encargados de estación que tenemos, meseros, que tenemos actualmente, seis de ellos arrancaron con nosotros desde la inauguración. Eso yo creo que es una gran ventaja. ¿A qué me refiero con esto? Un mes antes de que se abriera el restaurante con las capacitaciones, con la inducción, con toda esa capacitación que nosotros, bueno, por lo que sobresalimos ante los demás restaurantes, parte muy importante de esto fue sensibilizarnos, son gente que ha trabajado como meseros en otros lados, pero que pocas veces se ha profesionalizado su puesto. Entonces fueron de entrada, un mes de cambiar las políticas, de cambiar ideas sobre servicio, de todas las cosas y mucho sobre capacitación de vinos. Te puedo decir que cualquiera de los meseros, si no es sommelier, por lo menos tiene las bases para recomendar un vino con el platillo correcto, y tiene las bases de los conocimientos. Aparte de esto, se ha habido capacitación constante a traves de nuestros proveedores, sobre sus vinos, sobre conocer sus vinos, hemos tenido visitas por los mismos manejos que tenemos de vinos. Hay gente interesada en venir a presentar sus vinos con los meseros, más que con los clientes, con los meseros. Entonces hemos tenido visitas de grandes casas, la de Miguel Torres, Casa Torres, de Sangre de Toro y sus diferentes vinos de jerez. Hemos tenido visitas de vinos chilenos, de muchos bodegueros del Duero, en una ocasión la presencia del Sr. Alejandro Fernández. Entonces hay una capacitación constante, que para poder ofrecer nuestro producto competitivo.



Nuestro producto competitivo es el vino, de que sirve que pongamos un concepto, que pongamos una cava, si la persona que te lo va a recomendar no tiene ni idea, que nos ha pasado mucho eso. Yo creo que parte de esto es arrancar con la profesionalización de los dependientes de todos los restaurantes de México. Mucha carga que tiene el turismo, o este sector en México es que más del 60 o 70% de la gente que nos dedicamos a esto, no lo toma como una profesión, si no como un pasatiempo, en lo que encuentra otra cosa. Estamos hablando de cocineros, de meseros, hasta gerentes de restaurante, o capitanes que lo toman como un “mientras tanto”. Y lo que hace es precisamente es que al profesionalizarse en las escuelas, en las grandes universidades con esta carrera, o con lo que hacemos las empresas que nos interesa dedicarnos a esto, no como negocio, no como para tener un restaurante, si no como restauranteros, que es nuestra profesión. Es profesionalizar cada uno de los puestos.

11. ¿Cuál es el orden sistemático para dar seguimiento a la implementación (poner en práctica) de una estrategia de venta?

Tenemos dos datos muy fuertes y que no debemos dejar de pasar. Uno de los valuartes del grupo es la organización. Cuando se nos ocurre una idea de mercadotecnia nueva, si ahorita se nos ocurre vender piñas mañana, primero tenemos que pensarla. La plasmamos en papel, la mandamos a nuestro departamento de mercadotecnia, así sea una promoción para vender una copa de vino de la casa, la mandamos a nuestro departamento de mercadotecnia a que la revise, a que vea si es de nuestro concepto, dentro de nuestro concepto, dentro de nuestro mercado. ¿Por qué de repente a mi se me puede ocurrir vender pulque, si me explico? Y mercadotecnia me dice “oye, con tu concepto, con tu comida, no va a venderse ese producto”. Cuando mercadotecnia me lo autoriza, mercadotecnia México, me lo regresa, en ese momento yo le doy forma a través de los asistentes, le damos forma,



hacemos una presentación, hasta para vender la copa de la casa, hacemos una presentación con el personal, le explicamos cual es nuestro objetivo, cuales son nuestras metas y que queremos de ello. Aparte de esto, repartimos volantes con una explicación a cada una de las personas.

12. ¿Cuándo la implementación de una estrategia falla, ésta es corregida o desechada?

Estamos hablando de estrategias de mercadotecnia, de repente nosotros decimos, queremos meter más niños al restaurante, es una estrategia que se nos ocurrió a mitad de año. ¿Por qué? Porque nos dimos cuentas que nuestro restaurante se había convertido de gente adulta. Entonces lo que hicimos para crear nuestro proyecto integral 2003, puedo decir, a ver mercadotecnia yo necesito que la gente piense y entienda que este restaurante también puede ser para familias, también puede ser para niños. Ya tenemos nuestro objetivo claro, que la gente identificará que este restaurante también puede ser para niños. Surgen las ideas, vamos a poner un cuarto de niños, vamos a poner una niñera, vamos a poner juegos para niños. ¿Cómo lo vamos a promover? Esto le toca a mercadotecnia, mercadotecnia nos dice, que para lanzar una campaña, en la cual promovamos que tenemos un cuarto de niños, que tenemos una niñera, ¿Cómo lo vamos a promover? ¿Qué les parece la campaña, “los niños comen gratis”? Entonces lanzamos una campaña, estoy hablando de cosas que pasaron en el año. Lanzamos una campaña en la cual los niños comen gratis. “Señor venga a comer con sus hijos los domingos, y sus niños comen por cuenta de la casa, aparte tenemos un salón para juegos, y tenemos un niñera que los cuide, en lo que usted pueda tomarse un digestivo”. La planteamos muy bien, dijimos va a ser un éxito. La lanzamos en prensa, en el periódico del Sol de Puebla, la lanzamos. Preparémonos para el domingo, que el domingo nos van a hacer cola. Resulta que no, no volvimos a tener niños. El siguiente domingo no volvimos a tener niños. Y el siguiente, no llegaron niños. ¿Qué



hicimos mal? La replanteamos, si no funcionó, va para atrás la política. Así que decidimos arreglarla, la estrategia de publicidad fue la incorrecta. Entonces ¿Qué vamos a hacer? Vamos a irnos a nuestra base de clientes ya existente, tenemos una base de clientes de mas de 12000, que ya tenemos su correo electrónicos, podemos mandarles el mismo correo en donde diga que el restaurante que ya conocen, el restaurante que le gusta, que ya les gustó, también tiene un cuarto de niños. La lanzamos y al siguiente domingo fue una estrategia que funcionó, y hasta la fecha pues los domingos siguen siendo uno de nuestros mejores días gracias a esa corrección. Ahorita en enero por ejemplo, la campaña ya terminó. Ya los niños ya no comen gratis, y seguimos llenos los domingos. Entonces corregimos, y arrancamos. También ha habido unas que corregimos, que las lanzamos, y que resulta que no nos funcionaron. Y que resulta que no nos llegó nadie. Es un pequeño ejemplo, te puede poner tres o cuatro más, pero esa es la forma en que corregimos las cosas.

13. ¿Cuál es la rotación de vinos en su lista?

Cada dos meses, nosotros tenemos una carta fija de 56 botellas de vino, y yo creo que lo principal, lo que les platiqué al principio es que nuestra carta de vinos la imprimimos diario. Si un vino no funcionó, lo quitamos de la carta. Si la gente no ha obtenido lo que esperaba, se revisa, y se hace el cambio cada dos meses.

14. ¿Cuál es la estrategia que menos tiempo les ha dado óptimos resultados, y cuál la de más tiempo? ¿Por qué?

Como restaurante estamos hablando, no llevamos más de un año tres meses. La que mas nos ha dado resultados y más tiempo hemos llevado es la de los niños que te estaba comentando. La que menos nos dado resultados y pudimos corregir a tiempo y que fue una



promoción precoz, fue con el corporativo de Volkswagen, en la cual iniciamos una campaña con un menú por un cierto precio. Estuvo tres meses en el mercado esa campaña y tuvimos tres regresos. Fue una campaña de error, fue una campaña que desechamos, la corregimos después, y esa campaña lo que hicimos fue lanzar un boletín al corporativo de Volkswagen en el cual todos los empleados y sus empresas filiales con su id tienen un 10% de descuento. Esa es una estrategia, que causó, o nos ha causado desde que la arrancamos, a partir del primero de diciembre, muy buenos resultados. Pero bueno, hasta dos tres meses nos damos cuenta que la estrategia que habíamos planteado no había funcionado.

15. ¿Qué recursos de la empresa (meseros, mercadotecnia, dinero, contabilidad) ha utilizado para poner en práctica sus estrategias?

Todos los recursos, aquí estamos hablando en cuestión dinero, de que el 2.5% de la venta de todos los restaurantes del grupo se destina a mercadotecnia. Suena poco decir el 2,5%, pero cuando lo ves en números reales a la venta de un restaurante del tamaño de Vino e Cucina o de tamaño de los restaurantes de México, estas hablando de que es un gran porcentaje el que se destina a la mercadotecnia. En cuestión recursos humanos, todos los que trabajamos en el restaurante tenemos que ver con las campañas de mercadotecnia, por eso se llevan los diarios, que compartimos a todo el personal.

16. ¿Cómo saben si el personal (gerentes y empleados) está comprometido con las estrategias de venta del vino y de qué manera?

Pues mira, todos los que manejamos o estamos a cargo del personal, los que estamos a cargo, ya sea Martín Moreno, o su servidor, los que estamos encargados del área de Puebla, estamos directamente en las mesas. No somos gerentes administrativos, ni nos la pasamos



en la oficina, estamos directamente en la operación del restaurante. Entonces ahí es donde te das cuenta si el personal participa. Si el personal no participa, no es porque el personal no quiera, es porque no les vendiste bien la idea. Es porque no los convenciste, porque no les explicaste, porque no los capacitaste. Entonces si una campaña no funciona a través del personal, o el personal no quiere apoyarla, pues te das cuenta de inmediato. Aparte somos parte del programa, aparte de que lo presentamos, lo creamos, al momento de introducirlo, al momento de poner el ejemplo somos parte del sistema. ¿Por qué? Porque somos los operadores del restaurante, somos restauranteros.

17. ¿Cómo miden los resultados obtenidos en cuanto a los objetivos fijados en cada estrategia?

Para cualquier tipo de campaña, llevamos a través del corporativo tenemos que imprimir todas las campañas. ¿Por qué? Porque estamos hablando del presupuesto, del que te conté hace rato del 2.5%, tenemos que justificar que lo hayamos ocupado para un tipo de campaña. Entonces todas las campañas que se crean, ya sea el corporativo o internas, son medibles a través de gráficas, a través de encuestas, a través de todo. Incluso alguna, o la mayoría, todas las campañas que se hacen a nivel corporativo, se entregan encuestas al cliente y nos tiene que calificar, como se enteró, si funcionó, si no funcionó, si se entero ya en el restaurante, o si vino por la promoción. Tenemos mucho esa estrategia.

18. ¿Cómo saben si las estrategias utilizadas han satisfecho a sus clientes?

La satisfacción al cliente la medimos directamente, como te comentaba mucho como los operadores también, uno por las encuestas, dos por el trato directo, por la pregunta directa. Sabemos perfectamente que si lanzamos una promoción para el diez de mayo, lo vamos a



medir al momento, porque vamos a estar ahí, preguntando, y sabemos si funcionó o no funcionó.

**19. ¿Cómo es que monitorea que las estrategias se lleven a cabo eficientemente?
¿Como lo midieron y que obtuvieron?**

Tenemos un programa que se llama Aloha, es un programa que nos da la medición. Todo lo que son las campañas, o todo lo que son las ventas de producto, se le llama la mezcla del producto, tenemos nuestro contador, el contador Rivera lo manda a mercadotecnia. Manda cuantos vinos se vendieron de tal fecha a tal fecha, y cuantos vinos vendimos a partir de la promoción. Esa información se va a mercadotecnia, y esta ya sabes, lo enreda y nos lo regresa en gráficas y en estrategias.

20. ¿Toman en cuenta la retroalimentación de sus empleados y clientes para diseñar nuevas y mejores estrategias?

Si claro, son las partes más importantes, recuerda que para nosotros el cliente interno, son los empleados. Ellos son nuestro cliente interno. Nosotros trabajamos para ellos. Son nuestros clientes. Y lo mas importante son los clientes, lo que nosotros le llamamos invitados. Tratamos no referirnos como personas o clientes a los comensales, entonces nos referimos a ellos como invitados. Una de las primeras misiones, que cada vez metemos una diferente como grupo, tenemos nuestra misión, pero cada uno tenemos una diferente.



21. Si los empleados has propuesto tomar nuevas medidas para mejorar una estrategia, ¿cuáles han sido?

Claro, algunas de las campañas fueron puestas por los meseros. Te voy a comentar una que por ejemplo, acaba de plantear un mesero. Que la estamos analizando y la mandamos a mercadotecnia. Estamos pensando poner en la plancha de junto, en el local que estamos pensando rentar junto, estamos pensando poner un salón de eventos. De eso no tenemos ni idea, pero queremos tener un salón de eventos que opere el restaurante, es una idea que vino de los meseros. En cuestión estrategia, se me ocurre una que tuvo uno de los meseros que lleva más tiempo, bueno, uno de los que esta aquí desde el principio, que fue la charola de digestivos, se ocurre ahorita, no era algo que lleváramos en el grupo, que tal vez estamos renuentes a servir el trago en la mesa. Es una estrategia que propuso el mesero, que muchas veces le dijimos que no, y el día que lo hicimos, resulta que se incremento bastante la venta de digestivos.

22. ¿Qué opina acerca del consumo de vino en México? ¿Por qué?

Alguna vez les comenté sobre los artículos que escribí sobre eso. La cultura de México, la cultura extrajerinizada de México pues no va a permitir el crecimiento del vino. Aunque tengamos un crecimiento del 100% según estadísticas, 100% anual del consumo del vino, pues sigue siendo de risa nuestro consumo per capita. Nuestro consumo per capita subió de 10 ml. A 20 ml, el año pasado, y ahorita vamos en 30 ml per capita. Comparado contra países, con tradición vinícola, como países europeos que tienen 45 litros, o países que no producen vino como Suiza, que consumen 70 litros per capita pues si es una cifra para reírse. Eso viene de nuestra costumbre extranjerizada de comer con Coca-Cola, nos acostumbraban en nuestras casas a comer con Coca-Cola. Cambiamos nuestras costumbres



de comer con agua fresca, la cambiamos hace más de 50 años a comer con Coca-Cola. Entonces nuestro paladar está educado a recibir junto con la comida sabores dulces. A eso está educado, el 99% de los mexicanos nos acostumbramos a comer con Coca-Cola. Y para comer necesitamos recibir sabores dulces en nuestro paladar, en nuestras glándulas gustativas, entonces la primera vez que empezamos a probar vinos secos, decimos ¿Qué es esto? ¿Cómo puede ser que alguien pague para probar algo tan feo? La verdad. Entonces la estrategia tiene que ser diferente, tenemos que empezar a hacer que la gente pruebe primero vinos suaves, o hasta vinos dulces. Que cualquier persona que sepa de vinos, que conozca de vinos, va a decir que es una barbaridad tomar vinos alemanes, que a veces sabemos que ni siquiera son vinos o los vinos italianos dulces, pero para poder cambiar esa cultura tenemos que empezar por eso. Si queremos acostumbrarnos a tomar vino empieza por tomar vino dulce, y poco a poco tu paladar te va a ir pidiendo mejores vinos. Pero algo que nos pesa es la Coca-Cola, es algo que nos pesa.

23. ¿Quiénes son las personas claves para ofrecer vino en el restaurante?

Cualquier dependiente del comedor, cualquier anfitrión. Dentro de nuestra organización existen tres tipos de anfitriones, los socios tenedores, que son las personas que están operando el restaurante, los comensales que son los meseros y los ayudantes que son las tres personas claves. Tratamos de que la persona más capacitada que son los tenedores y los meseros, sean los que lleven, los que guíen, somos guías para recomendar el mejor vino, no necesariamente, esto nos ha costado mucho trabajo, cambiar esa cultura, de querer vender el vino más caro. Al mesero se le debe cambiar esa cultura, ¿Por qué? Por razones lógicas, económicas, él quiere vender el vino más caro, si una vez él vende un vino de \$2,000 pesos, sus resultados económicos aumentan, y hemos tratado de cambiar esa cultura.



24. ¿Cuál es la bebida alcohólica de mayor consumo en el restaurante?

La bebida alcohólica de mayor consumo es el tequila.

25. ¿En qué lugar se sitúa el restaurante en comparación con sus competidores en cuanto al consumo y venta de vino?

En cuanto a consumo y venta de vino va a sonar un poco vanidoso, pero yo creo que somos el restaurante que vende más vino en Puebla. Según las visiones y según los proveedores. A parte no creo que haya otro restaurante en Puebla, no estoy hablando de que somos el mejor restaurante, ni que somos el restaurante que más vende, hay restaurantes vecinos que venden mucho más que nosotros, te estoy hablando de conceptos mexicanos que en una sentada te tomas cinco tequilas, y ya consumiste más, si una persona se toma cuatro tequilas y ya consumió más de una botella de vino. No estoy hablando de ventas, ni estoy hablando de volúmenes, ni número de personas. Estoy hablando de venta de vinos. Estoy seguro que somos el restaurante que más vende más vino en Puebla. Te estoy hablando de los restaurantes mexicanos con los que nos hemos medido como Mi Ciudad, o como La Cantina de los Remedios, vendemos, si ellos venden 100 ó 200 botellas de vino al mes es mucho. Estamos hablando de que superamos las mil botellas y contra restaurantes de especialidades como argentinos, como italianos, estamos hablando de que duplicamos esa cifra.

26. ¿Cuántas botellas venden diariamente?

Nuestra venta promedio es aproximadamente de 35 botellas diarias, estamos hablando de promedios, de repente un viernes puede llegar a 100 botellas, de repente un lunes se vendieron cuatro botellas.

27. ¿La venta de vino para llevar a casa está contemplada en la cuenta normal?

Los incluye en la cuenta, pero no creas que es algo que nos ha funcionado tan bien. La gente no se acostumbra a comprar vino en los restaurantes para llevar. Aunque nosotros les hemos convencido de que somos, que nuestro vino es a precio competitivo, les seguimos diciendo pues este vino les va a salir más barato en la tienda. Si se lo va a llevar a su casa, pues cómprelo en una tienda. No es que no se lo quiera vender. Entonces estamos hablando de que menos del si hablamos de 1000 botellas, menos del 3% será de venta de vino para llevar. Al principio la estrategia era hacer esto. A mí me puede vender vino para llevar, pero no creas que nos produce, a parte no es nuestro negocio. Nuestro negocio es que se tome la botella de vino, y que nos consuma aquí.

28. ¿Qué tipo de vino en mayor proporción se vende en el establecimiento (blanco, tinto, rosado, espumoso, etc.)?

Tinto, estamos hablando de un 95%, 5%. Así de grave decía uno de los mejores maestros en enología: “No hay mejor vino blanco que el tinto”.

----Incluso se ve este fenómeno por imitación.

Mucho de eso, les comentaba hace rato, todavía nuestro paladar no se ha educado, la gente debería tomar más vino blanco, yo te digo, yo soy fanático del tinto, yo ni siquiera se probar el vino blanco, no me gusta el vino blanco. Lo aprecio y lo cato, pero para mí no hay mejor vino blanco que el tinto. Pero lo que te decía, los toman por imitación, estoy totalmente de acuerdo contigo. Pero una persona que en su casa no la educaron, no una persona, a nadie nos educaron a tomar vino tinto, vino tinto con la comida, y si vas a un restaurante y por imitación alguien por quedar bien pide una gran botella de la Riviera del Duero, con madera y lo pruebas, y lo estas probando por imitación, no es algo que a tu

paladar le agrade. Entonces si debería de existir mayor consumo del vino blanco. ¿Por qué? Porque en el vino blanco podemos encontrar vinos dulces, y la gente si empieza a probar algo que le guste, pues poco a poco va a ir aprendiendo. Entonces, por imitación toma el tinto, pero todavía no es algo que satisfaga.

29. ¿La cantidad de comida influye en el consumo de una botella de vino o viceversa?

Pues sí, por el maridaje. El termino del cual buscamos el matrimonio entre comida y vino.

30. ¿Cree que la ANV (Asociación Nacional de Vitivinicultores) ha hecho algo para aumentar el consumo de vino en México? ¿Como qué?

Somos de los pocos países que no tenemos consejo regulador. No, yo creo que no se invierte. Yo creo que los que verdaderamente han hecho algo por aumentar el consumo de vino en México son las propias casas con sus productos de calidad. Las casas que han surgido después de este boom del vino en el mundo y en México, que empiecen a producir vino de calidad por sí solos, se han recomendado. Estamos hablando de casas como Monte Xanic, como Casa de Piedra, como Chateaux Camu, como Casa Madero, que solos se han ido promocionando. No existe, hace muchos años existió un comercial de la Asociación Nacional de Vitivinicultores, que te hablaban de las francas del vino, y ese comercial nos los estuvieron mandando tanto, y el primer boom que se dio en México mucha gente se burla del Padre Quino, un vino que existió hace más de 10 ó 15 años, que lo vendían con una tapa de metal, y todavía muchos me dicen: “¿Te acuerdas del Padre Quino? ¡Qué porquería!”. Lo que hizo el Padre Quino fue dar el primer boom hacia el consumo del vino. Lo que hizo el Padre Quino fue muy importante, es un vino muy malo, de muy mala calidad, pero fue el primer producto que dio la asociación como campaña, apoyando a una



de las Casas que era Domeq, que era la única casa que sacaba vinos de calidad en ese entonces. Era la única que podía satisfacer un mercado hacia el primer boom del vino que se dio en México.

31. ¿Cuántos clientes asisten diariamente a su establecimiento a la hora de la comida y en la cena?

Te estoy hablando de un promedio de 4000 clientes, ya promedio mensual, estamos hablando aproximadamente de unos 150 clientes diarios. Tenemos días en que tenemos 400, pero hay días en que lunes, martes que tenemos 60, 50 clientes.

32. ¿A qué mercado está dirigida la empresa? ¿Su mercado está interesado en beber vino?

Su mercado primario es gente de 25 a 40 años. Nuestro mercado primario es un 60% mujeres y 40% hombres, aunque no lo crean. Con estudios a nivel superior y con su nivel de ingresos arriba de \$15,000 pesos. Sin embargo mercadotecnia quiere cambiar ese concepto. Queremos irnos mucho hacia nuestro mercado secundario, que son los jóvenes. Nosotros queremos invertir mucho en eso. Y nuestro mercado terciario que es la gente arriba de 35 años, también es muy importante para nosotros.

33. ¿Para cuantos comensales esta distribuido el restaurante?

Para 130 comensales.

**34. ¿Cuál es la rotación?**

Lo que pasa es que es muy cambiante, tenemos 132 sillas y hay días que tenemos 400 personas, ya que entran y salen, hasta parecemos Fast Food. Hay días que las sillas están bien bonitas, y nada más tenemos ocupada la parte de enfrente. Así es Puebla.

35. Dependiendo del tipo de cliente, ¿cuál es su cheque promedio, tipo de vino que consume y por qué evento lo consume, cada uno?

235 pesos promedio por persona con impuestos. Hemos tratado que el vino quede con cualquier tipo de evento. Si vienes con tu familia, con tu novio, si vienes de negocios, se te antoje tomar vino. Para que te des una idea, no tengo identificada una mesa que yo diga “esa mesa no me va a tomar vino”. A veces vemos mesas de gente muy joven, de chavitos como le dicen los meseros, 18-19 años, digamos que vienen, tratamos que se tomen una copa de vino. Lo primero que tenemos que cambiar para eso, es pensar que el vino no es una bebida alcohólica, el vino es un alimento.

36. ¿Su consumidor es sensible al precio? ¿Se ve afectado por el aumento en el costo de producción y por el desempleo?

Si es sensible al precio. Si claro, por supuesto.

37. ¿Se realizó un previo estudio de mercado para la apertura del restaurante?

Si



38. ¿Este va de acuerdo con el segmento al que se planeó dirigirse en un principio? En caso contrario, ¿cuál es la diferencia?

Si.