



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se muestran e interpretan los resultados obtenidos con las herramientas utilizadas en el capítulo anterior de esta investigación. En primera instancia se hace referencia a los resultados de las guías de observación y entrevista, posteriormente a los diseños de las propuestas de estrategias, finalmente se presentan los resultados de venta de vinos del Restaurante Vino e Cucina, arrojados por sus programas administrativos VIP[®] y ALOHA[®].

4.1 Análisis de Contenido de los Resultados de la Guía de Observación

La información que se recopiló gracias a los resultados de la guía de observación dio lugar a la creación de nuevas propuestas de estrategias de venta del vino para el restaurante. La evaluación realizada por este método, en el caso de que fuera positiva o



negativa en cuanto a ciertos aspectos especificados en esta guía, fueron tomados en cuenta para estas propuestas.

4.2 Análisis de Contenido de los Resultados de la Guía de Entrevista

4.2.1 Estudio de Mercado e Introducción al Restaurante Vino e Cucina

Para la apertura del Restaurante Vino e Cucina se realizó un previo estudio de mercado, dirigido desde el principio a un segmento actualmente vigente. Este restaurante ha permanecido abierto al público por más de 15 meses, en una plaza difícil de satisfacer, como es Puebla (normalmente un restaurante en ésta ciudad, no logra rebasar los seis meses en operación constante, y regularmente se van a la quiebra), comenta Barrios (2004).

Los clientes del Restaurante Vino e Cucina buscan la comida sencilla que se le ofrece acompañada de un buen vino, el cuál es apreciado por el precio tan accesible de las botellas en este lugar.

El negocio del Grupo Orraca no se basa en aumentar sus ingresos con la venta de vinos, sino, crear una cultura del vino a través de una transparencia, entendiendo esto como una venta de bajos precios, sin aumentar gravemente los costos de los vinos (Barrios, 2004).



Con la intención de crear una transparencia en la venta del vino, el Grupo Orraca desarrolló un proyecto integral en la Ciudad de Puebla, con la intención de otorgar vinos comerciales a un precio similar al de su costo, por ejemplo: un vino con precio comercial de 100 pesos, se encuentra en el restaurante a un precio de 120 pesos.

El objetivo principal del Restaurante Vino e Cucina, es vender una botella de vino por cada siete comensales, cabe aclarar que los demás restaurantes del Grupo Orraca ubicados en la Ciudad de México venden una botella de vino por cada 25 comensales (Barrios, 2004).

El Restaurante Vino e Cucina ofrece a sus clientes comida y servicio, y vender el vino es parte del servicio. Los clientes han comenzado a confiar en las recomendaciones del restaurante, tales como el maridaje, consistente en crear una buena combinación de los alimentos con el vino. El cheque promedio por comensal en el restaurante, incluyendo impuestos es bajo, de 235 pesos, comparándolo con los restaurantes de la competencia, esto quiere decir, que se ofrece alta calidad a bajo precio (Barrios, 2004).

El mercado primario está ubicado entre personas de 25 a 40 años, caracterizándose por ser gente cosmopolita, es decir, personas que saben comer y a quienes se les ha inculcado la cultura del vino. El mercado es 60 por ciento mujeres y 40 por ciento hombres, con estudios de nivel superior e ingresos arriba de 15,000 pesos mensuales. El perfil de este cliente se caracteriza por ser sensible al precio del vino, y se ve afectado como se sostiene en el capítulo dos, por el costo de producción y el desempleo. Sin embargo, el restaurante



preocupado por mantener el número de la clientela, ha invertido en atraer a su mercado secundario, conformado por el segmento de los jóvenes, y a su mercado terciario que son las personas arriba de 40 años (Barrios, 2004).

El restaurante fue proyectado para dar servicio a 4,000 comensales mensualmente, sin embargo, ha logrado captar más de eso en las fechas referentes al mes de diciembre de 2003.

Su distribución está diseñada para 130 comensales simultáneos, con un máximo de 132 sillas de aforo (máxima capacidad). Existen días durante la semana en donde ofrece servicio para un flujo mayor de 400 personas, y otros en donde sólo ocupa aproximadamente un 40 por ciento del restaurante (Barrios, 2004).

4.2.2 Recursos Financieros

El Restaurante Vino e Cucina destina el 2.5 por ciento de sus ventas a la implementación de nuevas estrategias. Al parecer es una cifra pequeña, sin embargo, esta puede llegar a ser muy grande al verla en números reales por el tamaño de los restaurantes pertenecientes al Grupo Orraca.



4.2.3 Recursos Humanos

Los recursos humanos son considerados como el capital más fuerte del restaurante para poner en práctica sus metas. Para la creación y contratación de cada puesto, se hace una descripción específica, una inducción y una capacitación a través del Departamento de Recursos Humanos, profesionalizando así los puestos (Barrios, 2004). Por ejemplo, cualquier mesero debe tener las bases necesarias para recomendar el vino adecuado de acuerdo al platillo.

En el Grupo Orraca laboran aproximadamente 900 personas, de las cuales 54 pertenecen al organigrama del Restaurante Vino e Cucina (Apéndice G).

Existen tres tipos de anfitriones o dependientes de comedor dentro de la organización: los socios tenedores, que son aquellos encargados de la operación del restaurante, los meseros o dependientes de cocina y los ayudantes de meseros. Los tenedores y meseros son aquellos que están más capacitados para guiar y recomendar el mejor vino.

En cada campaña de mercadotecnia se toman en cuenta a todos aquellos que laboran en el restaurante Vino e Cucina. El cliente interno es el empleado, por lo que se toma en cuenta su retroalimentación para diseñar nuevas y mejores estrategias. Por ejemplo, una estrategia otorgada por un mesero fue rentar el espacio que está ubicado junto al restaurante



con el fin de crear un salón de eventos, aunque no se llevó a cabo, se tomó en cuenta la propuesta para estudiarla.

El personal recibe capacitación constante a través de los proveedores de las grandes casas de vinos, como la del Sr. Alejandro Fernández con la presentación de sus vinos del Duero, Pesquera y Alenza (Barrios, 2004). Se crea así un producto competitivo y la profesionalización de cada uno de los puestos.

4.2.4 Departamento de Mercadotecnia

El Departamento de Mercadotecnia es el mismo para todos los restaurantes del Grupo Orraca, el cual se encuentra ubicado en la Ciudad de México. Este mide la satisfacción del cliente a través del vaciado de información de las charolas electrónicas que miden la satisfacción de los comensales diariamente (Barrios, 2004)

Para el diseño de estrategias que logren los objetivos de la empresa el grupo utiliza la información reciente y futura del negocio, concentrada en márgenes históricos, encuestas, estadísticas, números de clientes, número de vinos vendidos, el vino con mayor y el de menor venta; para así saber cuál vino ha funcionado, y si el cliente ha salido satisfecho con cada estrategia llevada a cabo en el restaurante.



Para la creación de una estrategia dentro del grupo, como ya se hizo mención en los recursos financieros, se destina el 2.5 por ciento de las ventas totales mensualmente al Departamento de Mercadotecnia (Barrios, 2004). En cualquier campaña se imprime la información para justificar el presupuesto antes mencionado. Como consecuencia, se crean campañas medidas a través de gráficas y encuestas. La mayoría de estas campañas se realizan a nivel corporativo, y es el cliente el que informa el medio por el cual se dio por enterado de la promoción de la campaña por medio de las charolas electrónicas de encuesta.

En caso que al restaurante se le ocurra una idea nueva de mercadotecnia, se plasma por escrito y se envía a este departamento. El Departamento de Mercadotecnia la revisa en cuanto al concepto del restaurante y el segmento de mercado al cual está dirigido. Una vez que está autorizada, la regresa al restaurante, se le da forma, se hace una presentación con el personal, se le explica el objetivo, la meta, y lo que se desea obtener de ella (Barrios, 2004).

Una estrategia creada a mediados del año 2003 por el Grupo Orraca, es una campaña llamada *Los niños comen gratis*, como parte del proyecto integral del grupo, con la que se pretende que el cliente visualice a los restaurantes del grupo como un segmento familiar. Esta estrategia también fue llevada a cabo en el Restaurante Vino e Cucina de la Ciudad de Puebla. La meta de esta estrategia era, que los niños acudieran con sus padres al restaurante, siendo la comida de los niños sin costo alguno y además contar con una niñera disponible para el cuidado de ellos en el salón de juegos situado en el segundo piso del restaurante.



El restaurante cuenta con una base de datos de más de 12,000 clientes, la cual incluye la dirección de correo electrónico de cada uno de ellos. Esto hace posible el poder enviarles publicidad.

Cada restaurante del grupo aplica envía al Departamento de Mercadotecnia la información obtenida a través de los Programas Administrativos VIP y ALOHA, y éste la regresa en forma de estrategias para ser implementadas en los establecimientos, y posteriormente mide en gráficas los resultados de las estrategias.

El restaurante utiliza unas charolas de encuesta electrónicas para medir la satisfacción de sus clientes; según Barrios (2004), el restaurante es uno de los primeros en el país en introducir éste método. Estas charolas tienen una forma de calculadora, en donde la pantalla presenta las preguntas referentes a la encuesta de satisfacción del cliente, pudiendo ellos presionar las teclas para contestar la encuesta de la siguiente forma: (1) muy malo, (2) malo, (3) regular, (4) bueno y (5) excelente. Éstas son otorgadas a los clientes al momento de finalizar el servicio conjuntamente con la cuenta impresa. La información recabada durante todo el día se manda vía red al Departamento de Mercadotecnia del grupo para que ellos procesen la información y muestren resultados de satisfacción en porcentajes y en forma de gráficas. En estas charolas el cliente tiene la libertad de expresarse abiertamente y como resultado se ha obtenido una satisfacción hasta del 98 por ciento.



4.2.5 Competencia

El diseño de las estrategias del Restaurante Vino e Cucina depende de los competidores. Existen casos en que la competencia imita el estilo y algunas estrategias del restaurante como la del descorche, la cual se explicará más adelante.

El Restaurante Vino e Cucina según los proveedores, es el que vende más vino en la Ciudad de Puebla. Por ejemplo, los restaurantes Mi Ciudad y La Cantina de los Remedios venden de 100 a 200 botellas de vino al mes., mientras que el Restaurante Vino e Cucina supera esta venta con más de 700 botellas, superando así la cifra de otros restaurantes de especialidades, argentinos o italianos, ya que la competencia suele vender una botella de vino en cuatrocientos por ciento más alto del costo normal (Barrios, 2004).

4.2.6 Ventas y Consumo del Vino

La venta de vinos ha sido transparente, el precio de una botella de vino dentro del restaurante es casi el mismo con respecto a los comercios que las venden. La meta para el restaurante es vender una botella de vino por cada siete comensales, sin embargo, en diciembre de 2003 se llegó a vender una botella por cada cinco comensales. De todas las marcas que se ofrecen en la carta de vinos del restaurante, con un precio desde 150 a 2,000 pesos, se obtuvo una ganancia de 120 pesos por cada botella vendida en diciembre de 2003,



dando como resultado una ganancia de más de 88,000 pesos, solamente por la venta de vinos.

A cargo de las ventas se encuentra el Contador Moisés Rivera, quien envía el total de éstas al Departamento de Mercadotecnia.

La rotación de vinos en el inventario es alta. La carta de vinos se cambia cada dos meses y se imprime cada martes y jueves para evitar negar alguna marca que se haya agotado. Tiene una carta fija de 56 marcas de vino diferentes, si un vino no funciona se quita de la carta y se sustituye por otro. La venta promedio es de 35 botellas diarias, sin embargo, cada día es diferente, en viernes se pueden vender más de 100 botellas y en lunes solamente cuatro.

La venta de vino para llevar a casa está comprendida en la cuenta total de vinos del restaurante, ésta no es significativa porque la estrategia no ha dado los resultados esperados, tal vez porque sigue siendo más barato comprarlo en la tienda. El negocio real del Restaurante Vino e Cucina es el consumo de las botellas de vino con la comida dentro del establecimiento. El vino que más se consume es el tinto, 95 por ciento y el 5 por ciento restante corresponde a vinos blancos, rosados y espumosos.



4.2.7 Diseño de Estrategias

El diseño de cada estrategia por parte del grupo tiene que ver mucho con los competidores, por el hecho de que éstos tienden a imitar las estrategias. Para diseñar una estrategia, se utiliza la información histórica, encuestas y estadísticas, por número de clientes, qué vino se vende más o menos, y qué estrategias han funcionado y cuales no.

El orden sistemático para diseñar una estrategia de venta se basa en primer lugar, en pensar una idea que vaya de acuerdo con el concepto del restaurante. Para que el departamento de mercadotecnia apruebe esta idea, se debe plasmar en documentos, posteriormente mercadotecnia la revisa y la autoriza. Una vez autorizada se le da forma, se realiza una presentación con el personal del establecimiento explicándoles cuál es el objetivo y las metas que se desean alcanzar por medio de la implementación de ésta (Barrios, 2004).

La retroalimentación de los empleados y clientes se toma en cuenta para diseñar nuevas y mejores estrategias, ya que el Restaurante Vino e Cucina toma al empleado como cliente interno y al comensal como invitado. Cuando el dependiente de cocina o mesero sugiere una idea, ésta se analiza y se envía al Departamento de Mercadotecnia.



4.2.8 Implementación de Estrategias

Cada miembro del Restaurante Vino e Cucina se encuentra involucrado en comprender y llevar a cabo cada estrategia. Por otra parte, el Departamento de Mercadotecnia sugiere qué recursos financieros y humanos deben ser aplicados para alcanzar las metas.

Existe un orden sistemático para dar seguimiento y evaluar el proceso, el cual incluye que el departamento de contabilidad envíe toda la información necesaria a mercadotecnia para que ésta evalúe las estrategias.

4.2.9 Evaluación de Estrategias

Para medir la satisfacción del cliente mercadotecnia emplea las charolas de encuestas electrónicas, mientras que el restaurante aplica el trato directo y la pregunta directa.

En el tiempo de vida del restaurante se han implementado estrategias que no han funcionado, se considera que entre las razones que propiciaron el no funcionamiento de algunas de éstas fue, que no se otorgó al cliente lo que esperaba; también se pensó que algunas estrategias funcionaron por corto tiempo, simplemente por ser novedad.



Una estrategia puede ser tanto corregida como desechada dentro del restaurante. En el caso del proyecto integral 2003 donde los niños comían gratis, no funcionó al inicio, aún cuando se publicitó en el periódico El Sol de Puebla, posteriormente se analizó esta estrategia y se acordó enviar por correo electrónico la publicidad, por medio de la base de datos de los clientes de todo el grupo. A partir de ese momento, la estrategia dio mejores resultados. Esta estrategia tuvo una duración de tres meses. Existieron otras estrategias que aún corrigiéndolas no funcionaron y fueron desechadas.

La estrategia que más tiempo ha durado fue la de los niños comen gratis. Por el contrario, la estrategia dirigida específicamente al Corporativo Volkswagen, que estuvo en el mercado tres meses y al no dar resultados óptimos, se desechó, fue la que duró menos tiempo.

Para evaluar el compromiso del personal, los gerentes trabajan en la operación del restaurante por igual, es ahí donde ellos se pueden dar cuenta si el personal participa o si ellos no vendieron satisfactoriamente la idea de la estrategia a los dependientes de cocina.

Para medir los resultados obtenidos en cuanto a los objetivos fijados, se imprimen todas las campañas para justificar el 2.5 por ciento de las ventas que se otorga a mercadotecnia para las campañas de ventas. Todas estas campañas tanto corporativas como internas, son medidas a través de gráficas y resultados de encuestas hechas a los clientes, los cuales suelen calificar si la promoción funcionó o no a través de las charolas electrónicas o el trato directo con los empleados.



El Restaurante Vino e Cucina aplica dos programas administrativos llamados: VIP[®] y ALOHA[®], los cuales miden las estrategias, en cuanto a los resultados de venta del producto. El Contador Moisés Rivera es el encargado de enviar a mercadotecnia cuántos vinos se han vendido a partir de cada estrategia, para que mercadotecnia pueda mostrar la evaluación final conforme a los resultados.

4.2.10 Descripción de Estrategias Diseñadas por el Departamento de Mercadotecnia del Grupo Orraca para el Restaurante Vino e Cucina

- Estrategia de Descorche a Bajo Precio

El cliente del Restaurante Vino e Cucina puede adquirir el vino de su preferencia en cualquier comercio para así poder consumirlo dentro del restaurante. Para esto, se cobra la cantidad de 120.00 pesos por descorche de cada botella que ingiera dentro del restaurante. Como servicio se ofrecen las copas y el servicio necesario.

- Estrategia de Precios Accesibles y Competitivos

El restaurante ofrece botellas de vino de calidad con un precio muy similar a la de cualquier otro proveedor. Esta estrategia conlleva a una mayor demanda de vinos, logrando con esto crear mayores ingresos que el simple hecho de vender pocas botellas a muy altos precios. Por cada botella ofrecida en el restaurante, la ganancia que se obtiene de ella



es de 120 pesos, sin importar el precio de venta del producto. Por ejemplo, una botella con un costo de 500 pesos, el precio de venta en el menú de vinos será de 620 pesos. Por otra parte, el consumo del vino dentro del restaurante incrementa significativamente las ventas, propiciando además una cultura del vino en México.

- Estrategia de Charolas de Encuestas Electrónicas

Esta estrategia está enfocada a la medición de la satisfacción del cliente. Las charolas se distribuyen a los comensales al entregar la cuenta final con ciertas preguntas para que contesten con plena libertad, ya que ningún mesero u operador pueda ver las respuestas. Esta estrategia ha dado buenos resultados además de que ha hecho que la evaluación sea más rápida y eficiente.

- Estrategia de Cava Climatizada

Fue implementada dentro del establecimiento del Restaurante Vino e Cucina para mejorar el almacenamiento de botellas de vino, y ofrecer una mejor calidad de éstas. Cualquier cliente del restaurante tiene la libertad de entrar a esta cava y elegir la botella de vino de su preferencia. Dentro de la cava, también se encuentra un manual con explicaciones breves de maridaje y las características que ofrece cada vino ahí almacenado.



- Estrategia de Dependientes de Cocina

El restaurante ofreció motivaciones personales para aquellos que vendieran la mayor cantidad de vinos en cierto periodo de tiempo, llevándose a cabo la medición a través de una tabla diaria que media el record histórico de cada dependiente de cocina (mesero). Las motivaciones fueron tanto premios materiales, como permisos y cursos. Se presume que el mesero hubiera preferido vender otro tipo de alcohol para así obtener mayores propinas, sin embargo, esta estrategia motivó a los dependientes de cocina de tal forma que se logró un record histórico de venta de vinos. Fue una estrategia bastante agresiva, comenta Barrios (2004), ya que entre dos meseros se llevaron casi todos los premios.

- Estrategia de Sugerencias del Chef

Dentro del menú de alimentos del Restaurante Vino e Cucina existe un espacio destinado a las sugerencias del chef, donde se sugieren alimentos como: la lasaña del día, la sopa del día o el plato del día. Para aprovechar este espacio, se pensó crear un maridaje, o matrimonio perfecto entre un platillo y la recomendación de una copa de vino y proponerlo a los comensales. Para esto se tuvo que prever un stock suficiente para afrontar las ventas que generaron estas propuestas de maridaje, el cual se creó con pruebas de cata de los mismos chefs del establecimiento.



- Estrategia de Capacitación por Proveedores

La descripción correcta del puesto y una inducción apropiada, forman parte de la política del grupo para los nuevos integrantes que vayan a desempeñar un puesto dentro del restaurante. Sin embargo, seis de los siete dependientes del comedor son los mismos que arrancaron con la apertura del restaurante. Un mes antes de la apertura, se comenzó a profesionalizar el puesto de cada mesero, cambiando las ideas sobre el servicio, las políticas y capacitación de vinos, para así lograr que cada mesero sea lo suficientemente capaz de recomendar a los comensales el vino adecuado con al platillo. Por otra parte, los proveedores también imparten una capacitación sobre sus vinos mediante continuas visitas al restaurante, como: la Casa de Miguel Torres, Casa Torres, Sangre de Toro y sus diferentes vinos de Jerez, y los Bodegueros del Duero. Según Barrios (2004), para que el vino sea un producto competitivo, tiene que haber una persona que lo sepa recomendar correctamente.

- Estrategia de Niños Comen Gratis

El Grupo Orraca tenía la inquietud de atraer a la familia entera de su segmento de mercado, esto quiere decir, incluyendo a los niños. Los días domingos se ofreció una niñera, un cuarto de juegos especial y una promoción que consistía en que cualquier consumo de los niños en ese día iba por cuenta de la casa. Esta estrategia se publicó en diferentes periódicos de la Ciudad de Puebla, además de que se crearon diseños de



publicidad dentro del restaurante, que se enviaron a todos los correos electrónicos de la base de datos de clientes del restaurante.

- Estrategia de Menú de Vinos

El gerente general del restaurante revisa diariamente el inventario de vinos existente, para identificar los vinos faltantes en el stock además de aquellos que no han funcionado para así cada martes y jueves cambiar el menú de vinos e imprimirlo.

- Estrategia de Campaña de Menú para Volkswagen

Se ofrece un menú de cierto precio a aquellos empleados que laboren en el Corporativo VW o empresa filial, quienes al mostrar su identificación obtienen un 10 por ciento de descuento extra.

- Estrategia de Charola de Digestivos

Esta estrategia fue propuesta por los meseros. Al final de los alimentos consumidos por el comensal en el restaurante, el mesero que atendió la mesa debe ofrecer en una charola los diferentes digestivos existentes en el restaurante. Esto ha generado una cierta



ganancia para el mismo. Desde que se implementó esta estrategia hasta el momento sigue teniendo éxito.

- Estrategia de Venta del Vino para Llevar a Casa

Al contar con precios competitivos, se sugiere al cliente la compra de un vino para llevárselo a casa. El tres por ciento de la venta del vino en el restaurante corresponde a esta estrategia, sin embargo, el negocio del Restaurante Vino e Cucina consiste en que el vino se consuma dentro del establecimiento acompañando los alimentos.

4.2.11 Consumo del Vino en México en la Opinión del Gerente General y Sommelier Alejandro Barrios

La gente en México no consume mucho vino por los altos precios de éstos en los restaurantes haciéndolo la mayoría de las veces inaccesible, y por otra parte no existe la cultura del vino en México (Barrios, 2004).

El consumo de vino en México no ha tenido un crecimiento importante, aunque se tenga un incremento estadístico aproximado del 100 %, esto no es un gran cambio, ya que el consumo per capita de vino del mexicano (entre 500 y 750 mililitros), no es significativo en comparación con el consumo per capita de otros países europeos, en donde el consumo promedio es de 45 litros y hasta aquellos países que no producen vino como Suiza,



consumen 70 litros per capita. La costumbre extranjerizada de México se basa en acompañar los alimentos con refresco de cola y aguas frescas. Como consecuencia, esto provoca en el mexicano tener un paladar educado para recibir sabores dulces, resultando una insatisfacción del vino al probarlo. Una estrategia que podría aplicarse sería el comenzar en degustar primero vinos suaves y dulces, para después ir acostumbrando al paladar poco a poco a otro tipo de sabores, y conseguir con esto que se tomen mejores vinos con el tiempo (Barrios, 2004).

El vino tinto es el más consumido en México, por imitación, comenta Barrios (2004) que: “no hay mejor vino blanco que el tinto”. Aunque debería de ser el vino blanco el más consumido porque es ahí en donde se encuentran los vinos suaves y dulces que al mexicano le ayudarían para ir educando su paladar, resulta que es todo lo contrario.

México es de los pocos países que no cuenta con un consejo regulador de vinos (Barrios, 2004); los que realmente han hecho algo para aumentar el consumo de vino en México han sido las propias casas mexicanas con sus productos de calidad, por ejemplo, Monte Xanic, Casa de Piedra, Casa Madero, etc.

4.3 Estrategias Creadas a partir de la Investigación para el Restaurante Vino e Cucina

1. Estrategia de Maridaje (a): Dentro de esta estrategia se propuso la impresión de un nuevo menú en donde se incluyera la recomendación de vinos tanto para los platillos más populares del restaurante como para los postres, enlistando sus atributos de una forma sencilla, sin tanta formalidad en el vocabulario utilizado para describir las características de éstos. Para llevar a cabo estas recomendaciones, se sugirió al Gerente General y Sommelier Alejandro Barrios fuera el autor junto con los chefs del restaurante de estas recomendaciones de vino con platillos y postres.
2. Estrategia de Maridaje (b): Se observó que la sugerencia del chef dentro del menú es impresa de forma independiente y adherida a éste en el espacio designado para los platillos de la casa, con el fin de ser intercambiado a disposición del chef. Aprovechando la oportunidad de utilizar esta característica del menú, se propuso agregar recomendaciones de vinos que combinaran correctamente con los platillos listados en la sugerencia del chef. Para esto, se deberían utilizar palabras que describieran fácilmente las características de estos vinos. Por otra parte, se recomendó también que los meseros ofrecieran una o dos muestras diferentes de vino en copa que vaya bien con el platillo sugerido, otorgándole al comensal tener la posibilidad de escoger entre esas opciones. Esta estrategia fue aceptada e implementada en el restaurante por el gerente general, a partir del mes de diciembre de 2003 y los vinos que se utilizaron con esta estrategia fueron: Mouton Cadet y Viña Azabache (Apéndice H).

3. Estrategia de Menú de Vinos: Se observó que la carta de vinos del restaurante estaba dividida por países, regiones, cosechas y precios. Por ejemplo, *el Vino Asti se presentó bajo las características de ser un vino italiano de la Región la Morra, cosecha del año 2002 y con un precio de 273 pesos*. Esto causa problemas de entendimiento a los consumidores poco conocedores de vino, por lo que se sugirió un cambio de menú de vinos que fuera más atractivo y entendible para el cliente. Se propuso que la carta tuviera los siguientes datos: el nombre de cada vino con una breve descripción de sus características, además de incluir sugerencias de maridaje, y la fotografía de la botella de cada vino, consiguiendo con esto un posicionamiento de la marca en los consumidores. Como resultado a esta propuesta, el Departamento de Mercadotecnia del Grupo Orraca creó un menú de vinos breve el cual cumplió con todas las características antes descritas, pero solamente ciertas marcas de vino fueron así presentadas, ya que no todas las casas patrocinaron la impresión de estos folletos. El Grupo Orraca implementó esta estrategia a nivel nacional, es decir en todos los restaurantes pertenecientes al grupo a partir del mes de marzo de 2004, dándole el nombre de: *Promoción la Europea* (Apéndice I).
4. Estrategia de Venta del Vino por Jarra: Se sugirió al restaurante la venta de vino en jarra, la cual tendría un diseño atractivo y se colocaría en el centro de las mesas cuando el comensal fuera situado en su mesa otorgándole la opción de consumirlo o no. Se le permitiría al comensal que él mismo se sirviera la cantidad que deseara. Para la implementación de esta estrategia en el Restaurante Vino e Cucina se utilizó el vino de nombre Barbaresco, el cual es un vino joven, italiano, mezcla de varias uvas, que no

tiene denominación de origen, de buena calidad pero de bajo precio, normalmente utilizado como vino de la casa. Esta estrategia fue implementada por el restaurante incluyéndola en los presupuestos de menú para grupos grandes en donde la mayoría de las veces solicitan un vino de calidad a bajo precio para que no eleve los costos del presupuesto del menú elegido por el grupo, a partir del mes de diciembre de 2003.

5. Estrategia por Copeo (a): Al estudiar la pirámide de necesidades de Maslow, el vino es consumido por la necesidad de pertenencia y no por una necesidad fisiológica para satisfacer la necesidad de beber. Como consecuencia, se pensó reubicar la posición del vino en la pirámide al ofrecer un menor precio. En otras palabras, ofrecer una copa de vino a un precio similar a aquel de una Coca-Cola u otra bebida similar. Para esto, se propuso la creación de un menú de bebidas en donde se mencionara cada bebida de menor a mayor precio, incluyendo una variedad de vinos por copa y media copa, todo tipo de refrescos y hasta cócteles, consiguiendo con esto que el precio del vino pudiera ser accesible como las demás bebidas y no fuera comparado como la bebida más cara del lugar. La ventaja con esta estrategia se basó en ofrecer un vino a bajo precio, logrando que el comensal aunque no consumiera una botella entera, consumiera por lo menos una cuarta parte y en el mejor de los casos media botella de vino. El restaurante no dejará de ofrecer vinos de mayor precio y calidad, únicamente otorgará al comensal la oportunidad de consumir un vino en vez de una bebida de cola, y así aumentar la venta de éste en el restaurante. La implementación de esta estrategia incluyó sólo la parte de precios bajos y accesibles, en comparación a cualquier otra bebida en el



restaurante. Esta estrategia fue implementada a partir del mes de diciembre de 2003. Los vinos utilizados en esta estrategia fueron: Asti Espumanti Canelli, Viña Esmeralda, Gran Sangre de Toro Reserva y Nebbiolo Reserva.

6. Estrategia por Copeo (b): Se sugirió al restaurante ofrecer un mayor número de vinos por copeo y que estos estuvieran incluidos en el menú de vinos. Esto le permitiría al cliente considerar diferentes opciones de marcas y precios. Dentro de esta estrategia se propuso la creación de diferentes promociones en el menú de vinos como leyendas, por ejemplo, que: *Todo el vino mexicano se ofrece por copeo*. En el momento del servicio, el mesero debería mostrar la etiqueta del vino, además de dar una breve explicación de las propiedades del vino que estuviera sirviendo. Esta propuesta se enfocó principalmente en los vinos mexicanos, con el propósito de darlos a conocer. La estrategia fue implementada en el restaurante únicamente retomando la idea de ofrecer mayor número de vinos ofrecidos por copeo, a partir del mes de diciembre de 2003. Los vinos utilizados en esta estrategia fueron: Asti Espumanti Canelli, Viña Esmeralda, Gran Sangre de Toro Reserva y Nebbiolo Reserva.

7. Estrategia de Publicidad: Se trata de anunciar la Paradoja Francesa tan famosa en el mundo por sus beneficios. En el anuncio publicitario que pudiera estar colocado en el centro de las mesas, se haría mención de los diferentes beneficios del vino y sus razones, mientras que el sommelier del restaurante junto con todos los meseros estarían encargados de darle promoción a esta paradoja. También se podría agregar un toque decorativo al lugar, como el uso de banderolas de terciopelo en donde estuvieran



escritos los precios por botellas, medias botellas y copas de ciertas marcas de vino, logrando con esto que los comensales fueran atraídos por la nueva decoración del lugar y fueran inducidos a consumir vino sin importar la cantidad.

8. Estrategia de Cristalería: Se observó en el restaurante que el montaje de las mesas no incluía la cristalería, solo existía la presencia de una media botella de vino en el centro, sin embargo no era un atractivo suficiente para el comensal que pudiera inducirlo a consumir vino. Se propuso utilizar las copas como parte del montaje de las mesas. Esta estrategia da lugar a que el mesero pudiera ofrecer el vino que estuviera en promoción (el vino de la casa, de la semana, o del mes), inmediatamente cuando el comensal llegara a ocupar la mesa.

De las ocho estrategias propuestas al Restaurante Vino e Cucina, cuatro de ellas fueron tomadas en cuenta por el Gerente General Alejandro Barrios, y de estas cuatro, la número tres referente a la Estrategia de Menú de Vinos fue aceptada por el Departamento de Mercadotecnia para ser aplicada a nivel nacional en todos los restaurantes del grupo a partir del mes de marzo de 2004; las tres restantes únicamente fueron implementadas por el gerente general en el restaurante, a partir del mes de diciembre de 2003 y siguen estando vigentes hasta la fecha.



El gerente general hizo constar con una carta, que la implementación de estas estrategias en el restaurante se llevó a cabo a partir de las fechas antes mencionadas y que la contribución de ideas por parte de las interesadas fue tomada en cuenta en todo el Grupo Orraca a través del mismo gerente (Apéndice J).

Los resultados en cuanto al total de venta de vinos mensuales arrojados por los programas administrativos VIP[®] y ALOHA[®] del restaurante, fueron de gran utilidad para determinar los efectos que causó la implementación de la Estrategia de Menú de Vinos con respecto al mes de marzo de 2004. Estos resultados mostraron un total de venta de vinos de 555 botellas, por lo que con esta estrategia se obtuvo un cuarenta y dos por ciento del total de las ventas, es decir, 235 botellas.

El presupuesto establecido por el restaurante para cada año es un aumento del diez por ciento en las ventas, por lo que el restaurante logró incrementar sus ventas en un siete punto tres por ciento al haber vendido 555 botellas de vino durante el mes de marzo de 2004, cifra comparada con el mes de marzo de 2003, con un total de ventas de 527 botellas.