



Grupo Consultor Restaurantero

Coaching Restaurantero: 8 perspectivas para alcanzar el éxito en tu restaurante

¿Ahora qué sigue?, ¿Qué tanto podemos hacer?, ¿Muchas cosas me preocupan?

Me siento muy afortunada de ser tu coach de aquí en adelante, guiándote y compartiendo estos 20 años de experiencia como coach y consultora especializada en los negocios de restaurantes, bares, cafeterías y demás formatos de alimentos y bebidas.

Lamentablemente iniciamos nuestra relación durante una situación de **crisis**, pero debo decirte que los nacidos como generación “X” así hemos vivido y aprendido a trabajar como directivos y empresarios. Afortunadamente, dentro del mundo del coaching “siempre existen opciones” por muy gris que pinte el panorama. Sin embargo, **nuestra parálisis nos bloquea**, el nivel de incertidumbre que estamos viviendo nos desenfoca y nuestras vidas se han visto perturbadas, nuestros sueños desvanecidos y nuestro liderazgo tambaleante. Entraremos seguramente en una recesión, que quizá se convierta en una depresión económica; y aunque muchos restaurantes desafortunadamente desaparecerán, la propia situación generará oportunidades a mediano y largo plazo que hay que aprovechar.

Es tiempo de siembra para los que decidan apuntarse en la **lista de sobrevivientes** y con ello desde luego, se formará un grupo selecto e importante, que cosechará los beneficios si se sabe mover estratégicamente, entiende “cada pieza clave de su propio rompecabezas”, y se dedica durante los próximos 12 meses a mejorarlas, ajustarlas, corregirlas y adaptarlas a las nuevas y mejores prácticas empresariales, tendencias del mercado, necesidades de su propio staff para funcionar correctamente y de la industria en particular.

Quiero contarte que antes de esta pandemia, y antes de ser consultora operé por 15 años restaurantes, al igual que tú, viví los mismos **típicos problemas** y cometí aciertos y errores, que por suerte pude capitalizar posteriormente. El nivel de pasión y entrega a mi trabajo y el hambre por cumplir cabalmente con mi rol de gerente y director, aunado a ser muy joven y soñadora, me llevo a ejecutar muchísimas estrategias que provocaron mayores ventas, mayor satisfacción en el staff, en mis clientes y mejores resultados en general.

Desde luego también aprendí “lo que no debe hacerse” y a través de mucho trabajo de investigación pude darme cuenta de los **enormes vacíos en las estructuras** empresariales, y sobre todo, de las principales causas en los éxitos y fracasos de muchos restaurantes. Nací en la última fase de la “vieja escuela restaurantera”, me tocó toda la transición de la contabilidad comanda por comanda hacia los sistemas y las cocinas de alta tecnología, y el cambio y rompimiento de un montón de paradigmas.

Por ello, intuyo, que aquellos restauranteros que tienen las piezas del rompecabezas bien acomodadas y completas son justo los que saldrán adelante. Con el tiempo y la vivencia de dicha transición, del empirismo al profesionalismo, me di cuenta de que “los errores y malas prácticas” aún seguían presentes dentro de muchas empresas restauranteras, ya que año con año seguí observando lo mismo desde mi rol de consultora. Esto me generó mucho trabajo y enormes retos, pero como coach te cuento la enorme “ceguera de taller” y soberbia en la alta dirección de las empresas emocionalmente inmaduras y conflictuadas, y tristemente me topé con directores estacionados en sus quejas con respecto a la situación económica, la competencia, los empleados, etc.

Lo cierto es que, muchos restaurantes ya se estaban haciendo viejos, ya tenían muchos vicios y malos hábitos, ya no eran tan eficientes y productivos, sus estructuras mostraban cierto cansancio y apatía, desgaste y desmotivación, flojera en la alta dirección con respecto a la inminente necesidad de cambio. Te podría decir que “dormidos en sus laureles” porque, aunque se percataban de las fallas, así hacían dinero incluso a costa de la pérdida en su participación de mercado, sin que ellos se dieran cuenta de esto.

Muchísimas veces escuché, “es que Cynthia, antes no había cambios, cambios y cambios, todo se mueve muy rápido, hay excesiva competencia”. Con respecto a esto, debemos darnos cuenta

que la realidad nos tomó por sorpresa y nos comió, a unos más y a otros menos, pero nos comió. Antes de esto, ya veníamos arrastrando cierto nivel de desaceleración y decrecimiento. Nuestra mente, y visión ya estaban enfrascadas en un círculo vicioso, o nos negábamos a ver los inminentes cambios que se venían.

¡Despierta en ti la motivación para evolucionar y ser lo mejor posible!

Esta situación nos está desafiando a ir más allá del lugar donde normalmente nos hemos quedado, sal de ahí y atrae la GRAN META, misma que tendrás que replantearte. Haz un trabajo mucho más satisfactorio para ti mismo, para tus socios, para tu staff y para tus clientes. Aléjate de cualquier angustia mental, para que tengas toda la energía necesaria que te permita abrazar con fuerza todas aquellas creencias que te lleven a generar una nueva meta. Desde luego **existe la opción** de salir adelante, y justo es esto lo que pondremos en nuestra mente. En estos momentos necesitamos enfocar toda nuestra energía **en lo que sí queremos lograr** y en que los sueños y buenos pensamientos siempre tienen que ir acompañados de **acciones concretas**. Necesitamos vibrar desde un liderazgo lleno de energía y credibilidad para que nuestras emociones trabajen en armonía con nuestro pensamiento creativo e innovador.

¿Cuál sería esa gran meta? Describe exactamente dónde quieres estar en el futuro. ¿Qué aspiración tienes?, ¿Cómo te ves a dos años y en pleno inicio de la aceleración económica?

Para ayudarte a definir esto, permíteme llevarte paso a paso:

Primer paso: quiero que observes tu restaurante o cadena desde 8 perspectivas diferentes y con lujo de detalle, ya que pretendo que veas hasta las piezas más pequeñas del enorme y complejo rompecabezas que ahora debemos armar.

Segundo paso: Cada una de las perspectivas es tan importante como la otra, si descuidas una, o más de ellas, por ponerle mayor atención a las que consideras más atractivas o familiares para ti, fracasarás. Pesan lo mismo, y no solo eso, debes tejerlas e integrarlas entre sí.

Tercer paso: Piensa estratégicamente. Trabaja con tu equipo de líderes, accionistas y consejeros/ consultores en el diseño y construcción de 6 objetivos clave para la reconstrucción, rescate y fortalecimiento de tu restaurante o cadena, en cada una de las perspectivas. Lo que lograremos con todo esto, es ganar tiempo y terreno mientras dura esta recesión; para que cuando llegue el repunte económico estemos listos para un crecimiento sostenido.

Analicemos entonces, las 8 perspectivas para la construcción de objetivos, acciones y planes estratégicos.

Perspectivas:

- 1. Rediseña y opera con un nuevo modelo financiero y de negocio.** ¿Cuál es el nivel de rentabilidad necesario en cada renglón, para vivir cada etapa y salir adelante?, ¿cuánto dinero necesito para soportar los meses de cierre y pérdidas?, ¿cómo lo podré amortizar?, ¿cuáles serán mis nuevas opciones generadoras de ingreso?, ¿qué variables tengo que ajustar?, ¿qué puedo renegociar y con qué argumentos?, ¿qué estrategias financieras están al alcance? Una vez que recupere mis ventas, ¿cuánto me llevará pagar la deuda?, ¿en cuánto tiempo disfrutaré de un óptimo nivel de rentabilidad?, ¿cómo genero *Cash Flow*?
- 2. Modifica, adapta y actualiza tu estilo de liderazgo** para lograr un alto nivel de influencia en todo aquello que tendrás que trabajar para mover la maquinaria. Esta nueva realidad pondrá en jaque a los empresarios, a los mandos medios y a tus operadores. ¿Tuviste tiempo de autoevaluarte?, ¿estás abierto a reconocer tus deficiencias como director?, ¿tus líderes tienen la habilidad de motivar y generar compromiso en el equipo tan golpeado económicamente?, ¿asumiste tu rol y dejarás de culpar a otros de las deficiencias de la compañía? Si quieres que las cosas cambien realmente, tienes que empezar a trabajar en cambiar y mejorar tú, ya que el cuello de botella está en la parte superior.

3. **Revisa tu estrategia de valor, tu promesa única de venta y tus diferenciadores clave.** ¿Tu concepto es atractivo y se enfoca a las nuevas tendencias de consumo?, ¿cómo perciben tu marca vs tu competencia?, ¿cumples?, ¿tus estrategias de marketing están alineadas a las tendencias de los nuevos mercados?, ¿ya te metiste al marketing digital?
4. **Construye y rediseña tu staff.** Sin un equipo de colaboradores bien formado, sensible y educado, es muy difícil salir adelante y menos en un negocio “tan humano” como el nuestro. Todo su sentir y su energía, es parte de la fórmula del marketing interno. Ellos son una de esas piezas clave del rompecabezas, a la hora de generar una grata experiencia. Con este cierre, tuviste la oportunidad de filtrar y quedarte, o recontractar a los mejores. Desarrolla a tu gente ¡tendrás el tiempo para ello! No tienes idea de los frutos que generan las personas correctamente capacitadas en todos los temas que generan experiencia y garantía. ¿Ajustaste tu plantilla a las fases proyectadas en tu nuevo esquema financiero?, ¿replanteaste las posiciones, roles y responsabilidades?, ¿desarrollaste puestos multifuncionales?
5. **Diseña un sistema de comunicación asertiva, dentro de un modelo de indicadores de desempeño.** Hoy más que nunca, te aconsejo tomar en cuenta el relevante papel que tomará la motivación, sensibilización y sintonía con tu equipo. Se consciente que los recibiremos desgastados emocional y económicamente, ya que cargarán con un nivel de desesperanza preocupante. Es recomendable diseñar una estructura de reuniones diarias, semanales y mensuales para el análisis y conciencia colectiva de los resultados y el efecto de las estrategias aplicadas. Es un excelente momento para integrar a tu equipo y generar valores que te darán muchos frutos a futuro.

¿Qué meta me sacará de la crisis?, ¿Por dónde comienzo?

Quiero que pienses en una **GRAN META**, cuyo diseño te saque de esta crisis. Para ello, debes hacerte un replanteamiento, soñando a futuro y confiando en que lo lograrás. Definitivamente **el diseño de esta meta se refiere a un negocio exitoso**

Esta nueva GRAN META, mantendrá a tu mente enfocada y concentrada en el arduo trabajo de reestructura, reinversión y replanteamiento de todas las estrategias necesarias para lograrlo. Recuerda que, **nuestro pensamiento tiene que enfocarse en construir y renovarnos**, no en la angustia económica y en el sufrimiento. Las perturbaciones mentales, nos desgastan y bloquean, consumiendo mucha de nuestra energía necesaria para trabajar en cosas nuevas.

Ante esta situación tan compleja, es necesario encontrar nuevos motivos para tomar acción. Así que, por ahora nos enfocaremos en resolver, verás que al cabo de un año esto quedará como experiencia y nos encontraremos con una empresa más robusta y lista para su crecimiento económico.

Ejemplo de **GRANDES METAS**:

Ser percibidos como “el concepto de antojitos mexicanos más atractivo y comfortable del mercado”, logrando un sazón altamente satisfactorio e innovador en la Ciudad de México”

Nuestras ventas, el nivel de satisfacción en nuestros clientes y la participación en el mercado avalan el cumplimiento de dicha meta.

- ¿En cuánto tiempo estaré ahí? Tengo de 1 a 2 años para lograrlo (antes del repunte económico)
- ¿Qué tengo que hacer, para lograrlo? Construir 6 objetivos clave en cada perspectiva.

Primera perspectiva: Es necesario comenzar por **rediseñar la estructura financiera y tu modelo de negocios**, porque el que teníamos ya no sirve. Recuerda que comenzarás quizá con una tercera parte de tus ventas, e irás mejorando la afluencia progresivamente.

- Debes hacer una nueva proyección financiera, que te permita visualizar un nuevo pronóstico y alinear a todo tu staff a sus presupuestos
- Considera las pérdidas de los primeros meses, la fecha en la que lograrás nuevamente tu punto de equilibrio y las utilidades progresivas que se vayan dando
- Diseña un reporte de “flujo de efectivo” para que lo revises diariamente, y tengas controlado en qué se te va el dinero diario. No puedes trabajar sin capital de trabajo
- Rediseña tu menú, para que tengas platillos con mejor aporte a la utilidad y reduce tus inventarios al máximo
- Debes de pronosticar tu balance, para que tengas muy clara la suma de tus pérdidas por tu temporada de cierre, más las pérdidas que se generarán en lo que llegas a tu punto de equilibrio
- Debes de tener ya resuelto, o por resolver, el préstamo o aportación a capital necesario, para resolver el monto total de pérdidas y así tu crecimiento, y reconstrucción en esta etapa, no se verá frenado
- Plantea una nueva negociación de entre 5% a 7% de tus ventas en renta. Para que sostengas tu restaurante durante esta etapa y la renta no te asfixie
- Diseña una estrategia sobre tu plantilla, para que sea progresiva la cantidad de colaboradores y sus ingresos. (Sueldo más bono de acuerdo a las ventas y resultados que se vayan dando)
- Revisa cada renglón de gastos para adecuarlos porcentualmente a tus nuevas ventas
- Considera un nuevo renglón: todos los insumos de sanitización que utilizarás para atender la seguridad sobre contagios entre tus clientes y staff
- Si tienes un corporativo, quizá puedas sustituir servicios de capacitación, control de costos, etc. Por medio de servicios de outsourcing
- Considera en tu balance la inversión que deberás hacer para atender los requerimientos de esta contingencia para con tu staff y clientes

De tu nuevo modelo, rediseñarás toda tu estructura organizacional y la nueva estrategia de marketing

Segunda perspectiva: Revisa la estrategia de valor, tu promesa única de venta y tus diferenciadores clave. Si no tenemos un concepto ganador, estaremos perdidos. Recuerda que el mercado va a cambiar; si bien habrá menos competencia, también saldrá a la calle un consumidor más afectado y desconfiado económicamente.

- Genera más valor por su dinero
- Haciendo cosas diferentes, con mayores beneficios y una buena estrategia de costos y precios, ganaremos clientes. (No tienes que ser barato, ni dar miles de descuentos)
- Es momento para analizar el nuevo comportamiento de los clientes y su nueva emocionalidad ante la compra y el consumo
- Revisa tus nichos de mercado, ya que puedes conquistar otros
- Así como creaste un nuevo canal de ventas con el *delivery* y *to go*, puedes crear otros. Recuerda que necesitamos generar ese 100% de ventas como primer reto, ya que así recuperaremos nuestra estructura
- Es momento de cambiar tu estrategia de marketing
- Apuéstale a la lealtad y repetición de consumo, por medio de monederos electrónicos, membresías, bonos por consumo, etc.
- Modifica la forma en la que te comunicas con tus clientes. Puedes hacer capsulas (videos) sobre la preparación de tus alimentos, sobre la experiencia, etc.
- Genera una experiencia de mucha confianza, con respecto al riesgo de contagio. Para ello puedes diseñar infografías, señalética, etc.

Hasta ahora, hemos abordado solo dos de las 8 perspectivas a trabajar. Como puedes darte cuenta, ya tenemos material para desarrollar nuestros nuevos objetivos, estrategias y un plan de

trabajo trimestral; cuyo contenido contemplará las acciones clave por ejecutar. Son muchas las piezas, pero ya comenzamos.

¿Qué estrategias me mantendrán a flote?, ¿Cómo genero recursos para enfrentar este nuevo desafío?

Para responderte, quiero hacerte dos preguntas: ¿qué resultados esperas durante los siguientes 12 meses? Y, ¿qué beneficios deseas obtener, cuando termine esta crisis como líder y empresario restaurantero?

De la primera pregunta, haz una lista con todas las respuestas y con base a ella, te pido que generes a un lado todas las ideas estratégicas que se te ocurran, es decir; ¿qué tendrías que hacer para lograrlo? Una vez que completes esa lista, te pondrás a trabajar con tu equipo de líderes en el **desarrollo de la estrategia completa**.

Maravilloso – **estás integrando a tu equipo** en el diseño de soluciones estratégicas – te vas a sorprender de lo que puede ocurrir.

Dicho esto, comenzarán a tomar nuevas decisiones y a construir los planes de trabajo con fechas, responsables, actividades, etc. Enfocando toda su **energía hacia la acción** y hacia el logro de objetivos. De esta forma todo tu staff tendrá mayor claridad y conciencia para mantenerse a flote y sabrán como enfrentar esta crisis.

En el mundo del coaching, **los recursos** se refieren a todas las buenas ideas, soluciones potenciales, habilidades, creatividad para afrontar los retos, agilidad y agudeza mental para desmenuzar cada problema en soluciones, motivos, experiencias propias y ajenas, capacidades, adopción de nuevas creencias, patrones de comportamiento, hábitos, posibilidades desconocidas y existentes históricamente, etc. Con esto te quiero decir que la generación de recursos viene de tu propio trabajo mental y de tu apertura al aprendizaje y a la búsqueda.

Una buena forma de construir a un equipo es obteniendo recursos de todos. Imagínate la energía que generan las personas creativas y que creen en su capacidad para enfrentar la crisis, comenzarán a generar soluciones a lo loco, hasta llegar a un nivel de transformación impresionante. Si esto no fuera cierto; entonces ¿cómo es que grandes marcas han superado históricamente otras crisis?

“Si cambian la forma de ver esta situación, esta situación se verá diferente”

Construir soluciones estratégicas ante un panorama tan incierto y desconocido, requiere de mucha agudeza y fortaleza mental, inspiración y automotivación, inteligencia, apertura, actitud y **mucho tiempo**. Por ello, tienes que dejar de “orquestrar” y **delegar la operación** y “la talacha”.

Desahoga el 80% de tu tiempo de “operador”, para que te dediques a la estrategia. Comunícala de manera asertiva, para que logres construir una **nueva cultura de trabajo**. El esfuerzo que harán en equipo los hará trascender más allá de lo que te imaginas. No deben de trabajar sin rumbo y sin alinearse a nuevos objetivos.

Ahora comenzaremos a trabajar sobre el diseño de objetivos para cada perspectiva, así que te pondré un ejemplo:

Objetivo 1: (de la tercera perspectiva) alineado a LA GRAN META.

Mejorar el nivel de productividad en todos y cada uno de mis colaboradores

Esto significa que el trabajo diario, de todos y **cada uno de mis colaboradores, estará enfocado a generar** varios **resultados** tangibles y medibles; para que en suma y como equipo, se puedan cumplir las metas financieras y no financieras. Haremos un filtro por

selección natural, para quedarnos solo con los “**jugadores A**” que logren sus metas y objetivos al menos a un 85%

¿Cómo lo voy a lograr? ¡**Con estrategias completas y bien diseñadas! De no hacerlo, será un fracaso.**

Tercera Perspectiva: Es necesario **replantear tu estructura organizacional y construir un equipo con las habilidades requeridas, capaz, extraordinario, profesional y confiable.** Recuerda que tendrás que delegar la operación y alinearlos a las nuevas estrategias y objetivos.

- Atraer, desarrollar y/o mantener **jugadores de primera**, en todos los niveles. Esto es tan importante como conseguir a los clientes correctos. Atrévete a pensar que puedes elegir y filtrar a las personas más adecuadas; desde luego sin pagar más de lo que tu nuevo modelo de negocio pueda ofrecer
- Dado que tendrás pérdidas los primeros meses, punto de equilibrio, y posteriormente comenzarás con utilidades, te sugiero operar **tu plantilla y pagar salarios, escalonadamente**
- Diseña un “score card” para cada puesto, en vez del típico perfil estándar. En dicho documento describe lo que tiene que lograr durante los próximos 12 meses. Apuéstale al “topgrading” gestionando a todos tus colaboradores, por sus talentos y logros
- En tu nuevo modelo de negocio, puedes diseñar un programa de bonos por objetivos cumplidos, incluyendo las ventas. De esta forma, ganará más quien sea más productivo y tenga mejor actitud. Asimismo, los ingresos de tu equipo mejorarán conforme a tu comportamiento financiero
- Desde luego que, si no les das las herramientas, los desarrollas, educas, formas y capacitas hacia el logro de sus objetivos; será injusta tu selección
- Al término de los 12 meses, ellos ya se habrán acostumbrado a esta nueva cultura de trabajo, y tendrás un equipo de alto rendimiento
- Desarrolla mayores habilidades de liderazgo y comunicación asertiva en tus mandos medios, para gestionar mejor el compromiso y la motivación. Ya que ellos son responsables en un 70% de su nivel de productividad
- Diseña un programa y los tópicos a tratar, para hacer reuniones diarias, semanales y mensuales. En ellas puedes comunicar asertivamente el score sobre las metas y objetivos logrados, el éxito y fracaso de cada estrategia, tu visión como director e informar lo más importante sobre el panorama económico, político y social
- Mantenerlos correctamente informados les dará mayor claridad y confianza, serán más conscientes y estarán alineados hacia tu dirección en todo momento
- Adopta habilidades de coaching para tus líderes, creando nuevos hábitos como el “one to one” y la retroalimentación. Créeme que esto funcionan muy bien
- Mantén a un equipo con altos niveles de energía, ya que será permeada hacia tus clientes. No hay manera de generar un servicio extraordinario, sin personas felices, motivadas y en un ambiente positivo y constructivo

Recuerda que, en la segunda perspectiva, revisaste tu propuesta de valor y tus diferenciadores clave. De tal forma que, si no cuentas con un equipo capaz de cumplirla cabalmente, atraerás y perderás clientes al mismo tiempo. Uno de tus diferenciadores clave con respecto a tu competencia, justo puede ser **contar con un equipo ganador**. Al final del camino, ellos son uno de los ingredientes clave en la generación de valor y satisfacción para tus clientes.

“Si contamos con las personas y estrategias correctas, mi vida de director/líder se vuelve más apasionante, de lo contrario seguiré esclavizado en la operación diaria”.

Ejecución sin errores: ¿tienes forma de garantizar que las necesidades, gustos y requerimientos serán atendidos al 100% por tu equipo de colaboradores?

¿Conocemos lo que hoy busca y espera cada perfil de cliente?, ¿podremos ser atractivos hacia nuevos nichos o perfiles?, ¿contamos con los procesos necesarios para asegurar el

cumplimiento de la promesa de valor?, ¿nuestros procesos generan rentabilidad?, ¿somos realmente mejores que la competencia y por ende nos prefieren?

Si tu respuesta es sí a todo, entonces has hecho un buen trabajo hasta ahora y tu único problema es recuperar las ventas en función a la situación externa, económica y política. Cuentas con una excelente organización y realmente disfrutas tu negocio sin esclavizarte, ya que funciona bastante automatizado. Desde luego ante la crisis, es menester generar nuevas estrategias y ejecutarlas para mantenerte a flote mientras mejoran los indicadores económicos en el país.

Si tu respuesta es no, o más o menos, no pares de leer los siguientes capítulos:

Objetivos:

1. Conocer profundamente los gustos, preferencias, requerimientos y necesidades, para nuestros diversos perfiles de clientes. Ya que será material valioso de trabajo
2. Detectar nuevos nichos o perfiles potenciales, para atraerlos
3. Modificar mis productos/servicios con la información obtenida. Para alinearlos mucho más al cliente
4. Hacer más atractiva mi operación, para mis colaboradores y clientes
5. Trabajar con procesos muy eficientes y alineados al cliente, a mis perfiles, a la estructura organizacional y a las metas financieras
6. Estandarizar mi calidad en el servicio y en los alimentos

¡Felicidades, hemos construido 6 objetivos que nos ayudarán a **sacarle provecho a esta crisis!**

¿Qué tengo que hacer ahora? Construir las estrategias y las acciones que nos llevarán a lograrlo.

Integra nuevamente a tu equipo, para que juntos hagan este trabajo, lo ejecuten y lo ajusten. Estás desarrollando estrategias y terminarás con un equipo mucho más maduro y feliz. Adoptarán con alegría los nuevos estándares, procesos y procedimientos, dado que ellos participaron en su desarrollo y mejoría.

¿Por qué tengo que trabajar en ello? Porque los errores de operación...

- Cuestan dinero. Hoy no lo tienes por la crisis ¡y mañana lo querrás reflejado en utilidades!
- Nos hacen perder clientes, recomendaciones, oportunidades de compra y repetición en sus visitas
- Requieren más personal o más horas de trabajo. Hoy no tenemos presupuesto para ello
- Disminuyen nuestra capacidad de respuesta, de venta y de atención hacia el cliente
- Nos restan atractivo en comparación a nuestra competencia
- Desmotivan al personal
- Aumentan el estrés, la desmotivación y la tensión en tu equipo
- Se convierten en un mal ingrediente y en malos hábitos
- Te desgastan como director y te esclavizan

Cuarta Perspectiva: Es necesario revisar y observar todos los procesos críticos que entran en juego desde que llega tu cliente, hasta que se retira; desde que se compra un producto, hasta que lo consume cada uno de tus clientes; desde que ingresa una venta, hasta cada peso que se utiliza en insumos y en cada gasto; desde que quieres atraer a tus clientes, hasta que lo logras y te visitan; desde que vendes, hasta que ves reflejadas tus utilidades.

No des por un hecho nada. Debes de unificar criterios y capacitar a todo tu personal para que trabaje con ellos y no con los suyos. En este caso, la rutina es maravillosa. Recuerda que cada persona tiene sus conceptos y creencias, y eso puede resultar muy peligroso para tu negocio y para tus clientes.

- Lleva a cabo reuniones diarias, semanales y mensuales para revisar resultados
- Encuentren las oportunidades y ajustes de mejora en todos y cada uno de los procesos

- Escucha a tus clientes y empleados en términos de ejecución, para que logres sobresalir
- Ajusta e implementa los cambios rápidamente, de manera que tus colaboradores perciban una mejoría en la organización y en su eficiencia
- Si a tus colaboradores les das el ¿qué? y el ¿cómo?, a través de procesos permanentes de capacitación, formación y sensibilización, desarrollarás sus habilidades, mejorarás sus capacidades y, por ende, lograrán las metas y objetivos planteados. Aunque no lo creas, ellos no saben cómo lograrlo
- Si no se logran algunos objetivos, es porque hay puntos ciegos que deben de analizar en equipo
- Utiliza listas de verificación o *checklist* para que no se les pase nada en los montajes, secuencia de servicio, producción, abre y cierre, etc.
- Desarrolla un manual de ventas para cada platillo del menú y pon a tu chef a que los capacite
- Cuando un cliente recibe un gran servicio y una enorme orientación por parte de un colaborador super bien capacitado, esto resulta grandioso

Al desarrollar tus procesos y procedimientos, estás desarrollando tus criterios y tu material de capacitación, supervisión y automatización. Esto te desahogará tiempo, para que lo dediques a la estrategia, la innovación constante y al estudio de tus nichos y de tu competencia. La grandeza no depende de las circunstancias, si no de los buenos hábitos y de la disciplina, la cual no se logrará si no está previamente definida. **Vamos avanzando, ¿no crees?**

- Ya contamos con una nueva y más eficiente **estructura financiera**
- Replanteamos un mejor **modelo de negocio**
- Ya tenemos un **concepto ganador**
- Ya **contamos con el equipo y los perfiles** adecuados

¿Trabajas con un menú rentable y atractivo al mismo tiempo?, ¿sabes cómo mantener controlado tu costo de alimentos y bebidas?

¿Se vende todo lo que produces?, ¿operas con inventarios adecuados?, ¿sabes cómo promover los productos más rentables?, ¿tienes bien estructurada toda tu cadena de suministro, producción y venta?

El menú juega un rol determinante, principalmente en tres aspectos:

1. Es una **herramienta estratégica de marketing**, que hace más o menos atractivo nuestro concepto
2. Forma parte de nuestra **estrategia clave, para el modelo de negocio** y la estructura financiera
3. Del menú emana toda la **organización operativa** y la **estructura de procesos y procedimientos**

En esta fase de reapertura, recuerda que una buena estrategia es comenzar con solo una parte de tu menú e ir la integrando escalonadamente conforme tu flujo de clientes vaya creciendo y conforme tu estrategia de *delivery* te genere mejores resultados.

¿Qué ocurre cuando diseñamos mal un menú? No solo afectamos nuestro potencial de ventas y repetición de compra, también **restamos directamente entre un 3% a un 20% nuestras utilidades**. Independientemente de que un menú mal diseñado puede afectar en gran medida la eficiencia de nuestra operación.

Cuando se hace una buena ingeniería o estructura de menú:

- Operamos con un margen bruto de utilidad muy atractivo (dependiendo la categoría y el concepto)
- Operamos con inventarios inteligentes
- Operamos con una plantilla muy costeaable
- Generamos un nivel de mermas máximo del 1%

- Mantenemos al día los precios de venta adecuados a nuestro costo, nichos, concepto y competencia

Si a dicha estructura de menú, le agregamos el respaldo de una estructura organizacional robusta en:

- Operar bajo una adecuada estrategia de negociación con proveedores
- Comprar con mucha eficiencia y a extraordinarios precios
- Comprar solo lo necesario para las ventas pronosticadas
- Recibir la mercancía, asegurándonos de que la cantidad, calidad y presentación son las estipuladas bajo estándar
- Almacenar correctamente nuestros insumos, de tal forma que no existan pérdidas, robos o mermas
- Entregar las cantidades estrictamente necesarias para la producción del día
- Producir lo que se va a vender y un poco más
- Controlar la producción contra lo vendido y la compra contra lo vendido
- Trabajar con recetas y sub-recetas “al pie de la letra”
- Controlar los inventarios de cada almacén y sub-almacén diariamente

Entonces tendremos ambas estructuras resueltas, para dedicarle atención al **proceso de control de costos de alimentos y bebidas**, y con ello nuestra meta se cumplirá. ¡Te das cuenta, que si puedes mejorar tus rendimientos! Mientras más tiempo operemos con deficiencias, más dinero estamos perdiendo cada día. Por ello, nos dedicaremos al análisis de la:

Quinta Perspectiva: Optimización en tu sistema de control de costos de alimentos y bebidas. Automatizando tus compras, almacenes, producción, consumo y venta. Ante la situación que vivimos y ante los bajos márgenes pronosticados durante la etapa de recuperación interna de cada restaurante es indispensable trabajar o generar un sistema muy eficiente de control, considerando todas y cada una de las variables.

De ninguna manera, debes de soltar este control, ya que si lo haces tendrás fugas y pérdidas por diversas razones que ahora no quiero abordar, para no desenfocarnos. No des por hecho que tu costo se va a cumplir por buena voluntad. Sin presión, supervisión y exigencia adecuada hacia dicha meta; lamentablemente nuestros colaboradores relajarán los cuidados y las acciones necesarias, y con ello perderás mucho dinero.

Recuerdas cuando te comenté que debías entretrejer las piezas de cada una de las perspectivas entre sí. Pues ya estamos comenzando a hacerlo. Tendrás que diseñar todos los procesos y procedimientos necesarios desde el inicio de la cadena de suministro, para poder controlar todas las variables que pueden afectar nuestro porcentaje de costos.

Variables más críticas:

- El **precio de compra** de cada insumo
- La **variación estacional** o de marcas, en el precio de compra de cada producto
- El diseño de **la receta** y su costeo vs el precio de venta
- El **almacenaje correcto**
- La **honestidad en la entrega de mercancía** por parte del proveedor y almacenista
- La **eficiencia en la operación de los almacenes**
- La toma de **inventarios y su periodicidad**
- La **producción vs la venta** y el control de calidad.
- La toma de **inventarios en línea de servicio de cocina** (de productos de alto costo)
- La cantidad de inventarios estipulada, para satisfacer las necesidades de venta
- El control en los **ciclos de vida de los productos**
- Las **buenas/malas prácticas** en la elaboración de platillos y bebidas
- La **organización** de la cocina
- El **montaje de línea y de bar**, previo al servicio (cantidades y calidad en el mantenimiento del producto)
- **Equipamiento adecuado** y completo
- **Funcionamiento adecuado de los equipos**

Uno de los temas cruciales a tratar en tus reuniones rápidas (diarias) y semanales es justamente el análisis del comportamiento de costo:

Estrategias clave:

- a) ¿A quién debes de responsabilizar para el cumplimiento de la meta de costo de alimentos? Al Chef, compras, Almacenista y Gerente
- b) ¿A quién debes de responsabilizar para el cumplimiento de la meta de costo de bebidas? A tu jefe de bar o bartender, Compras, Almacenista y gerente
- c) Auditorías sorpresivas en cada una de las fases de la cadena de suministro
- d) Auditorías periódicas en los precios de venta vs costos
- e) Análisis periódico de reportes clave de tu sistema punto de venta y control de inventarios; tales como:
 1. Popularidad de platillos y bebidas vendidos
 2. Costos que se salieron de la política estimada
 3. Compras por semana, y por mes, vs ventas
 4. Monto de tus inventarios vs parámetros permitidos
 5. Ventas por mesero (que platillos está promoviendo más cada mesero)
 6. Monto de tus mermas y la razón
 7. Cancelaciones y las razones

Este trabajo es super importante y lo debes delegar en una posición que se denomina: contralor de costos de alimentos y bebidas. Te prometo que si es una persona con el perfil adecuado y alineada a cumplir sus objetivos se pagará sola.

Existen alternativas para solucionar esto, no quiero que te angusties...si tu empresa es muy pequeña, lo puedes llevar outsourcing, lo puedes delegar en tu contadora (previa capacitación y dominio del tema), etc. Pero lo que, sí te digo, es que seas pequeña empresa o mediana debes de contemplar esto.

Te garantizo que cuando aterrices todo lo que hemos visto hasta aquí, los resultados comenzarán a verse y estarás en una mejor posición.

“En este negocio, siempre hay mucho por hacer. Por eso no dejes de apasionarte y de disfrutar este proceso de aprendizaje, reflexión y acción”.

**¿Tu equipo fluye en armonía hacia el cumplimiento de objetivos y metas?,
¿Ellos están alineados a tu dirección y al propósito de la empresa?,
¿Cuentas con su participación de forma activa?**

Es momento de **ir más allá de nuestra propia experiencia**, de nuestra cultura y creencias. Por ello **te invito a ampliar tu perspectiva y a cambiar el enfoque**, a reflexionar en lo que nunca has hecho, en lo desconocido, en lo distinto...

Esta situación sanitaria, de dispersión política y de contracción económica (tres temas de mucho peso al mismo tiempo), están generando un enorme cambio; y todos los cambios son fuente de problemas. Esto entonces requiere de una **actitud mucho más dinámica**, ya que la solución reclama una creación nueva.

El otro día, un cliente me expresó quejándose, “Cynthia, todo mundo habla de innovar, de reinventarte, ¡cómo si fuera tan fácil!”

¿Cómo es que voy a innovar?, ¿a crear algo nuevo?, ¿a hacer lo que no he hecho, si ni siquiera sé lo que no he hecho? Crear significa, hacerte las preguntas que nunca te has hecho y generar las respuestas más allá de tu yo de siempre. Soltar ideas a lo loco, ocurrencias, divagar, y de repente, ahí está...acabas de descifrar algo super interesante. Pero ¿cuántos de

nosotros nos damos el tiempo en pensar en las estrategias? Aprendamos a convertir las nuevas ideas, en **más clientes y desde luego en ganancias**.

Bienvenido al análisis de la:

Sexta Perspectiva: La importancia del alineamiento y la estrategia. Frente a cualquier escenario complejo o ante el riesgo que implica tener competencia, un buen director o emprendedor restaurantero conduce a su equipo a través de la creación constante de nuevas y mejores estrategias.

Hoy resulta muy arriesgado vivir sin estrategias (previamente creadas), resulta peligroso dejar de innovar constantemente y, más aún, continuar haciendo lo mismo a pesar de que las circunstancias externas estén cambiando.

Un error muy común, es crear un concepto de restaurante y un menú, y luego confirmar si la gente lo necesita, acepta y es feliz con esto. Asimismo, necesitamos identificar cuáles son los obstáculos, para que nuestros clientes actuales y potenciales nos compren, ¿qué quieren ellos ahora?, ¿qué necesitan?

- Establece nuevos objetivos y metas claras, con base en tu propósito o misión empresarial. ¿Cómo puede una empresa trabajar en el día a día, si no hay objetivos clave que perseguir? No me refiero a objetivos financieros con base al año anterior, metas de venta o de cheque promedio. Me refiero a objetivos clave, que te mantengan en una excelente posición en el mercado y te permitan enfrentar las diferentes situaciones, acontecimientos y retos que se nos van presentando
- Imagina que has creado 50 objetivos clave, abarcando todas las perspectivas de la empresa de manera integral y que, de cumplirse, tu empresa estaría en una posición privilegiada. ¿Te das cuenta, como vamos trabajando la creatividad?
- Debes de saber diferenciar objetivos clave de resultados-consecuencia y de lo que significa la estrategia. Ejemplo: tener más ventas, no es un objetivo: es una consecuencia. Así que el objetivo cumplido generará dicha consecuencia
- Ahora debes de diseñar planes o tácticas, pasos a seguir para cumplir cada objetivo. Si lo haces con tu equipo y estás dispuesto a escuchar ideas diferentes a las tuyas, te sorprenderás de lo que esto puede resultar
- Si crees que te falta creatividad, pide ayuda de un buen coach, pero de ninguna manera es pretexto para que te paralices
- Aprovecha tus ventajas competitivas y desecha todo lo que ya no sirve, lo que ya no valoran tus clientes y lo que ya no compran
- Senta las bases para la toma de decisiones y nutre tu valentía, atrévete, aunque nunca lo hayas hecho, aunque sea algo desconocido. Es la única forma de evolucionar y de transformación hacia algo, que quizá no eras en un principio
- Toma acción e impleméntalo, alineando a todo tu equipo en la adopción, en el aprendizaje, en la ejecución y en la medición de resultados.
- Habla con tu mercado, escúchalo ¿qué va a hacer ahora?, ¿qué quiere?, ¿cómo lo quiere?, ¿qué le preocupa?, ¿qué necesita?, ¿qué siente?
- Revisa tus procesos para verificar si están alineados a esto nuevo que estarán haciendo en tu restaurante
- Revisa a tu personal, sus perfiles y actitudes, para que cuentes con ellos en el alineamiento hacia los nuevos objetivos. ¿Cuáles serán ahora sus funciones y responsabilidades?
- Recolecta información

He ayudado a muchas empresas a diseñar su “nuevo tablero de objetivos clave”, para cada una de las perspectivas de la empresa (hasta ahora hemos visto 6), y cuando terminamos de hacerlo lo primero que me expresan es “si todo esto se cumple, no veo como no tener éxito”. A lo que yo respondo: “¿por qué no habría de cumplirse? Si **todo lo interno depende de ti. Tú eliges a tus clientes, a tus colaboradores, tus procesos, tus productos y servicios, tus métodos y ahora tus estrategias para llegar a cada uno de tus objetivos**. ¿O no es así?, Si me respondes que no, entonces estamos ante una empresa sin líder o con un líder timorato, ausente, con

desconocimiento, inconsciente, o que solo pretende navegar por las tranquilas aguas del océano, esperando que todo salga bien, porque tiene un gerente a cargo”.

Ejemplos de objetivos clave:

1. Convertirnos en un concepto muy atractivo para el mercado
2. Trabajar con un equipo de colaboradores comprometidos, profesionales y productivos
3. Mantener controlado el costo de alimentos, para cumplir con el porcentaje ideal
4. Atraer nuevos nichos de mercado
5. Retener y atraer talento, para contar con un gran equipo de colaboradores
6. Generar un servicio que supere las expectativas de nuestros clientes

El siguiente paso, aquí comienza la demostración de lo creativos que podemos ser, es crear las tácticas y estrategias para cumplir cada objetivo. ¿Cómo se te ocurre que pudiéramos lograr este objetivo? Te guío paso a paso:

- ¿Qué se te ocurre? Enlista todas las ideas que se te ocurran para que si lo logres
- ¿Qué planes de trabajo tienes que construir?
- ¿Qué prioridades o pasos?
- ¿Qué impedimentos ves? ¿Cómo los podemos abordar?
- ¿Qué precio estas dispuesto a pagar?

Desde luego te darás cuenta, que tendrás que romper paradigmas y quebrar/cambiar creencias muy arraigadas para aceptar la nueva estrategia. Es aquí donde muchos directores o dueños se atorán. Déjame contarte, que afortunadamente existen muchas estrategias ya probadas y estudiadas por otros y con muy buenos resultados, solo es cuestión de abrirse a este nuevo aprendizaje, a estudiarlas y adoptarlas con apertura y felicidad.

No puedes pretender que, regañando a todos tus empleados y estacionándote en las mismas acciones y estrategias, podrás mantenerte a flote y en constante crecimiento. Dejar tu negocio en manos de empleados sin mayor dirección y sin la creación anticipada de estrategias, planes y tácticas te mantendrá en riesgo toda la vida.

Quiero disculparme con algunos de los líderes, a los que he tenido que enfrentar con sus propios demonios, pero la finalidad del coaching y la consultoría es esa, hacer que las personas se den cuenta de “aquellas cosas que les han impedido lograr los resultados deseados”

El alineamiento horizontal y vertical, de todas tus estrategias y la consecución de objetivos clave, es parte esencial de un negocio que existe en ambientes de riesgo, sumamente cambiantes, expuestos a turbulencias externas, y sobre todo a tan excesiva competencia. Los líderes actuales, deben de involucrar a todo su equipo y prepararlos constantemente para que puedan cumplir los objetivos pactados.

Liderazgo restaurantero. ¿Cuál es el KPI de la cabeza de la empresa?, ¿Qué habilidades y capacidades debe desarrollar un líder, para atender una crisis de esta naturaleza?, ¿Cómo asegurarte de tener la mentalidad y el nivel de pensamiento correcto?

¿Qué indicadores debes de atender de inmediato? **Cuando enfrentamos una crisis, es necesario estar conscientes de los nuevos desafíos y de las oportunidades** para tomar decisiones en el momento correcto.

¿Qué causa una crisis en las empresas? Dos cosas:

- a) Graves situaciones externas (económicas, políticas, de seguridad y ahora sanitarias)
- b) Y/o su líder

Les contaré de un caso típico (que representa muchísimos de los casos que he atendido):

Primera sesión: Me encuentro sentada en la oficina del dueño/director, el cual me hace saber la razón por la que he sido llamada.

- Fíjate que tengo muchísima rotación de personal, mis ventas han bajado, el gerente me tiene muy decepcionado, la gente no se compromete, les he dicho cincuenta veces “x” cosa y no la hacen, los meseros son terribles, justo acabo de correr a uno por exigir propina, etc. etc. etc.

Desde luego su primera petición y exigencia ante el proyecto de consultoría, es claramente el aumento de ventas y utilidades. Como buena generación “X”, tomo nota de absolutamente todo, incluso de sus gestos y lenguaje no verbal. Enseguida le pido al dueño/director, que me dé oportunidad de platicar con su Gerente, con sus puestos clave y con sus empleados (al menos algunos de ellos en grupo).

Segunda sesión:

Gerente: era capitán y entonces me ofrecieron la gerencia y pues la tomé

- ¿Te capacitaron para ser gerente?
- No, bueno más o menos
- ¿Sabes cuáles son los objetivos de la empresa? (Me menciona algunas cosas obvias, como atender bien a los clientes, hacer horarios, etc. Pero, estas son actividades, y, desde luego, viene la siguiente media hora de quejas, sobre su jefe. Escucho cosas como: “llevo tres años sin descansar”, “yo doy todo por la empresa, pero el jefe se enoja porque no le doy resultados”, “tengo que estar castigando a los meseros porque faltan, les descuento cuando rompen platos”

¿Quién nos dijo, que un capitán ascendido a gerente sabe cómo dar los resultados que nosotros esperamos? El pobre, no sabe que no sabe y si lo sabe jamás te lo dirá, por temor a ser despedido.

Grupo de empleados: “es que no conocemos todo el menú, yo ayer entré apenas y me metieron de mesero, no tenemos suficientes cucharitas, nos andamos peleando los menús porque no alcanzan, los platillos salen mal de la cocina, pero el chef es intocable”, etc. etc.

Tercera y cuarta sesión:

Después de hacer un diagnóstico profundo y de mucha observación, investigación y análisis de resultados me doy cuenta de lo siguiente:

1. El costo de alimentos está altísimo (lo cual puede significar de \$ 10,000.00 hasta \$ 100,000.00 al mes)
2. A muchas bebidas no les ganan dinero, por malos costos
3. El menú, hace mucho tiempo que no le hacen cambios
4. En la nómina hay tres personajes, completamente improductivos
5. No hay almacenista ni control en los inventarios, ya que nunca se cubrió la vacante para ahorrarse el sueldo.
6. Hay desorganización en la cocina
7. El dueño nunca tiene los reportes financieros al día.
8. A veces hay reuniones de trabajo y a veces no
9. No existen estrategias definidas, nadie conoce a ciencia cierta los objetivos (quizá los de ventas y costos)
10. El dueño/director no conoce los índices e indicadores críticos cuando se los pregunto.
11. Al comentarle de las fallas observadas en la operación, veo su rostro con un asombro impresionante, como si le estuviera platicando de otro restaurante que no es el suyo. (En estos momentos, yo me pregunto ¿que no conoce cómo opera su lugar en el día a día?, ¿A poco no se ha dado cuenta de la causa de su baja en los clientes y en las ventas?)
12. El ambiente laboral es terrible y el nivel de motivación en muchos de los colaboradores es bastante bajo

Los eventos pueden ser desafiantes, pero **nuestra respuesta es la que determina el éxito. Sobrevivir una crisis, significa tomar 100% la responsabilidad por nuestros resultados.** Y esto significa no culpar, no quejarse, no justificar, no defenderse, no retirarse. Si no **involucrarse de forma activa y mucho más dinámica.** No podemos cambiar las circunstancias externas, pero si podemos estar por encima de ellas y cambiar nosotros, todo aquello necesario para tomar el control absoluto de la situación y de nuestros resultados.

El otro día me preguntaron: ¿Quién va a sobrevivir a esta crisis?, está super compleja y hay demasiada incertidumbre. Mi respuesta fue y sigue siendo, “sobrevivirán los restauranteros, que antes de esta situación tenían super dominado su negocio. Los que ya trabajaban con:

- Un concepto ganador y redondo, actualizado y brillante.
- Con una operación impecable o de llamar la atención
- Con finanzas sanas y un buen modelo de negocio
- Con un equipo de colaboradores profesionales y bien construido
- Con un menú bien diseñado y costeadado, actualizado constantemente
- Con buenos líderes a su cargo
- Con una buena estructura organizacional
- Con buenos resultados financieros y no financieros”

Esto denota un excelente liderazgo. Si esto no lo habías logrado, es justo el momento para trabajar en ello y hacer grandes cambios en tu estructura mental y en tus habilidades de liderazgo. El otro día, estuve haciendo un análisis con un restaurantero y salía menos pérdida mantenerse cerrado dos meses más, que reabrir próximamente con las ventas pronosticadas. Así que diseñamos una serie de estrategias de reconstrucción y renovación durante esos meses que continuará cerrado. Si lo que desarrollamos funciona, será un enorme avance, ante la contracorriente y el caos que estamos viviendo. Con otro cliente, estamos cambiando a una categoría más atractiva, la cual nos permitirá atraer otros nichos de sumo interés para nosotros y darle un “refresh” a la marca. En fin, **opciones hay muchísimas si las buscamos.**

Séptima Perspectiva: Liderazgo correcto y enfocado a resultados, al crecimiento sostenido, a la innovación y evolución constante, y a la madurez de su equipo.

No se puede hablar de resultados, **si el líder no diseña nuevos objetivos cada año** y los respalda con las **estrategias y los programas de trabajo adecuados y hace que se cumplan.** No se puede hablar de resultados, si no se ha dedicado a **atraer, retener y desarrollar talento** para lograrlos. No se puede hablar de resultados, **si el líder no se enfoca en la investigación, desarrollo, en las estrategias de mercadotecnia y en el apoyo hacia los clientes.**

Lamentablemente, dentro del **liderazgo restaurantero**, observo muchos restaurantes en manos de empleados y sin mayor dirección, y dueños/directores sentados en un escritorio regañando y exigiendo resultados a lo loco, sin ni siquiera visitar sus cocinas, a sus gerentes y escuchar el latir real en las operaciones diarias. Me temo decirles, que los primeros estancados en su área de confort son ellos, porque han dejado de disfrutar su negocio, pretendiendo que sus gerentes puedan solos con el paquete.

- La competencia es tan agresiva y los mercados tan dinámicos y tan en constante movimiento, que hoy **se requiere de un liderazgo más presente** y con estrategias más agresivas
- **La innovación, no debe de hacerse, solo en tiempos de crisis.** Las empresas que dejan de hacerlo desaparecen
- Cuando un objetivo o resultado no se cumple, el líder debe juntar a su equipo, para analizar las causas, tomar ideas, modificar la estrategia, **vigilar los indicadores y retroalimentar a su equipo; para que se generen los resultados esperados**
- Somos más fuertes y capaces **cuando pensamos de manera positiva**
- **Evita pensar “lo de siempre”.** No podemos estancarnos en la rutina
- En momentos de crisis, **la disciplina es crucial**
- **Una fórmula de éxito no puede ser efectiva por siempre.** Cualquier cosa que sea única, al final será copiada

- Debemos de entender las nuevas necesidades de nuestros clientes, después de la reapertura y de los siguientes meses. **No te aferres a lo que hacías**
- Las relaciones dentro de tu negocio deben de ser propositivas y energéticas. Con tus proveedores, clientes, colaboradores, líderes, etc.
- No dediques demasiado tiempo a las cosas erróneas, ni demasiado poco a las correctas.
- Es necesario modificar tu modelo de negocios y trabajar sobre una estructura sustentable
- **Desarrolla nuevos productos rentables** y desaparece los menos rentables
- Es hora de **cambiar de una empresa piramidal a una funcional** y orgánica
- Implementa en cascada los kpi's que te lleven al éxito nuevamente, asumiendo que al final tu eres el responsable de lograr que se cumplan
- **Haz una lista de las habilidades que tienes que desarrollar** y comienza a trabajar en ellas
- Haz una lista de todo aquello que te estorbe, malos hábitos, malas costumbres, malas conductas y comienza a trabajar en ello

¿Qué creencias debes de modificar, con respecto a tu liderazgo?

La función de un buen consultor es analizar y generar soluciones en base a las mejores prácticas de la industria e incluso en base a estrategias ya probadas. Pero ante este inminente cambio, muchas estrategias y prácticas del pasado ya no servirán, porque el mercado está cambiando demasiado. Así que, en mi función de coach, te invito a desarrollar una nueva forma de pensar, de hacer lo que nunca has hecho y de evolucionar como líder. Finalmente generarás nuevas experiencias.

Si para rendir cuentas y generar resultados, hay más de uno, entonces no tienes a nadie.

Flujo adecuado en la operación de restaurantes. ¿Tus platillos son preparados en el tiempo correcto?, ¿Tus espacios y equipos están correctamente distribuidos?, ¿Mantienes una buena organización en cada área?

Finalicemos con la última perspectiva. Como recordarás te comenté que te llevaría de la mano por **ocho dimensiones clave**, desde donde tienes que trabajar el cambio, la reconstrucción, la actualización y la adaptación a esta **nueva manera de operar y de satisfacer las exigencias, necesidades y humores de nuestros clientes y colaboradores**.

Cada perspectiva, tiene a su vez piezas clave para el éxito; de tal forma que, al armar todo el rompecabezas, difícilmente fracasará. Así que en los próximos artículos hablaremos de cada una de estas piezas clave, de su importancia, impacto y adaptación a lo que estamos viviendo.

El grado de dificultad aumentó ante esta situación, hoy es más complejo encontrar y **construir las estrategias capaces de generar una operación nítida y fluida, de satisfacer y atraer clientes, de gestionar las utilidades** pese a la acumulación de pérdidas e inversiones por equipamiento y adaptaciones contra el contagio, y de innovar pese al desconocimiento e incertidumbre.

Esta reflexión no te la digo para angustiarte ni estresarte. Me parece que simplemente justifica el nivel de detalle y ajuste, en todo aquello que te esté perjudicando. Es necesario analizar y desarrollar planes trimestrales de trabajo, enfocados a ello. Definitivamente no caben los mismos errores, fallas y omisiones del pasado. El nivel de exigencia del mercado y las necesidades han cambiado.

Octava Perspectiva: Asegurarnos de tener el equipamiento (mayor y menor) necesario para generar una operación fluida. Orden y eficiencia son palabras clave en este momento, permitiendo así que se lleven a cabo correctamente todos los procesos en cada área. Desde la cadena de suministro, la cadena de valor y el servicio al cliente en la entrega de platillos y bebidas.

- Asegúrate de que los espacios y circulaciones sean las mínimas necesarias.
- Revisa la disposición de los insumos en tus almacenes y sub-almacenes.
- Revisa tus tiempos y movimientos, para que puedas detectar ¿en dónde están los nudos? Y buscar una solución correcta.
- Es necesario que te des cuenta de todo aquello que facilita la rapidez en la preparación de alimentos (platillos y sub-recetas) y bebidas (cocteles, mixología, etc). Para componer los equipos, comprar lo necesario o quitar lo que no se ocupa y estorba.
- Controla tu equipo menor de cocina, de servicio y de bar por semana, así te darás cuenta de los faltantes.
 - a. Repón lo perdido, para que no afectes tu operación
 - b. Analiza el costo económico, dentro de tus reportes (estado de pérdidas y ganancias)
 - c. Tendrás una utilidad / pérdida más real.
 - d. Define los stocks necesarios, para que los puedas mantener
- Diseña un control de mantenimiento preventivo y correctivo, para que no afectes tu operación. Omitir esta responsabilidad escudándote en un bajo presupuesto hará que tu gasto sea más elevado, además de afectar y provocar más mermas y problemas operativos
- Cuidar la imagen de todos y cada uno de los rincones, genera un adecuado mensaje hacia tus clientes. Estaciones de servicio, paredes, focos, lámparas, pintura, resanes, ganchitos, etc. Nunca escatimes en ello
- Diseña un *checklist* diario, para detectar inmediatamente los desperfectos y mantener un proceso adecuado que le dé fluidez a los arreglos
- Puedes revisar tus espacios y planear una mejor distribución. Es mejor quitar una mesa o dos sillas, que hacer sentir incómodo a tus clientes
- Evalúa los riesgos para:
 - a. La recepción de tus empleados
 - b. La recepción de los vehículos
 - c. La recepción de tus clientes
 - d. La recepción de mercancía
 - e. El almacenamiento
 - f. La preparación y las producciones
 - g. Las áreas de servicio
 - h. Las áreas públicas

El equipamiento para evitar el riesgo de contagio debe de ser el óptimo. Desde luego es una nueva inversión, pero de no hacerlo; correrás mayor riesgo a un nuevo cierre de operaciones. Cuida la imagen y estoy segura de que, con un poquito de creatividad pondrás el gel en un dispensador bonito, cubre bocas limpios y adecuados, estaciones de sanitización profesionales, etc.

He detectado estos problemas:

- Tendrás clientes intransigentes y desobedientes, que pueden poner en riesgo la seguridad. ¿Qué harás al respecto?
- Tu personal de servicio ahora dará ordenes e instrucciones a tus clientes sobre el respeto a las normas y reglas de seguridad. Y esto, no resulta un trabajo fácil y agradable para ellos.
- Mantener durante un turno completo el cubre bocas, es terriblemente incómodo. Así que lo estarán manipulando con las manos una y otra vez. ¿Qué podemos hacer al respecto?
- Busca señalar con exagerado énfasis: la sana distancia, las circulaciones y las áreas de espera. Recuerda que no estamos acostumbrados a vivir con esto, y hay muchísima distracción.

La falta de mantenimiento en los equipos, la falta de equipo menor de cocina y servicio y los problemas de circulación y disposición de las cosas afectan estos indicadores:

1. Las ventas
2. Los costos y mermas

3. El nivel de satisfacción del cliente
4. El nivel de satisfacción de nuestro equipo de colaboradores
5. La rotación de personal
6. El gasto anual por concepto de mantenimiento
7. El nivel de compromiso

Estos días, al regresar a las operaciones y observar a los equipos de trabajo; tristemente me doy cuenta del desanimo, estrés y fastidio. Menor sueldo, menos clientes, un cubrebocas que asfixia y el trabajo diario de estar dando instrucciones de respeto ante las medidas de seguridad.

Me despido subrayándote la necesidad de una nueva y mejor comunicación, dinámicas de motivación y sensibilización que los lleven a un mayor entendimiento. Ayúdalos en el proceso, para que juntos puedan tolerar positivamente esta etapa en la que nos encontramos y con la cual vamos a vivir varios meses.

Comunicación asertiva, un liderazgo más humano y emocionalmente inteligente, serán de mucha ayuda, para transmitir una energía positiva hacia nuestros clientes.



Coach. Cynthia López-Bayghen P.
Grupo Consultor Restaurantero
www.grupoconsultorrestaurantero.com

#CoachingRestaurantero
ABASTUR