

## EN ESTA EDICIÓN

### NEGOCIO A LA CARTA

Danny Meyer creció en el competitivo mer-

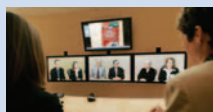


cado de restaurantes en Nueva York. Una de sus recetas: el cliente no siempre tiene la razón.

Pág. 7

### BIENVENIDOS A LAS REUNIONES VIRTUALES

Olvídense de las antiguas videoconferencias con imágenes congeladas y audio entrecortado. Nuevas tec-



nologías permiten que las reuniones virtuales se sientan muy reales.

Pág. 6.

### CÓMO SE REINVENTAN LOS EJECUTIVOS

A veces, la mejor manera para realizar cambios en la empresa es despedirse del trabajo... mentalmente, claro. Al volver a empezar, muchos gerentes vienen con fuerzas renovadas.

Pág. 4



Lou Beach

## Cómo llamar la atención en el mundo de los nuevos medios

POR GWENDOLYN BOUNDS

**G**ENERAR el interés de la prensa tradicional en su negocio o producto puede ser todo un desafío, pero las nuevas tecnologías en línea están cambiando la dinámica de lo que constituye una campaña de relaciones públicas y facilitando la promoción de empresas en Internet. Compañías como Google Inc., Yahoo Inc. y Microsoft invierten grandes sumas en herramientas de búsqueda localizada, las cuales permiten a vendedores llegar a sus clientes directamente sin tener que acudir a la radio, la televisión o los periódicos. Estas son algunas estrategias básicas que las pequeñas empresas pueden usar para maximizar su exposición en la Web.

### Promoción en blogs

Los blogs pueden tener varias funciones, desde reparar daños a su reputación cuando un producto es cuestionado, a simplemente darle al público razones

para prestarle atención a su producto y mensaje.

La forma más fácil de iniciar un blog es a través de uno de los varios servicios en línea que los ofrecen, ya sea gratis o por un cargo mínimo. Al igual que cuando se intenta atraer el interés de los periodistas tradicionales, la clave con los blogs es tener algo que decir además de "compre mi producto". La idea es que otros lean lo que usted quiere comunicarles y eso podría ser toda una hazaña considerando que existen unos 50 millones de blogs en el mundo, según Technorati.com.

Technorati, que rastrea a los blogs, es un buen lugar para encontrar comunidades en línea afines a su negocio. Al ingresar términos de búsqueda relacionados a su empresa o industria producirá una lista de blogs que mencionan tales contenidos. También le dirá cuántos blogs están vinculados a uno en particular, ofreciéndole una idea de su popularidad.

*Continúa en la pág. 2*

## Llamar la atención

*Viene de la pág. 1*

### Ayude a su público a encontrarlo

Cada vez más personas acuden a Internet en vez de directorios o periódicos para encontrar restaurantes o cualquier otro servicio. Como mínimo, los pequeños empresarios deben registrarse en los ámbitos locales de los motores de búsqueda como Yahoo o Google, un servicio que suele ser gratuito.

Aparte de eso, es esencial que su página Web sea fácil de encontrar a través de palabras clave. Como el campo está tan abarrotado, quizás necesite contratar a firmas de marketing especializadas en motores de búsqueda para incrementar su visibilidad.

### Escriba su propio guión

La nueva tecnología en línea permite a los dueños de pequeños negocios producir el equivalente a su propio programa radial o de televisión. El *Podcasting*, por ejemplo, es una nueva forma de colocar contenido de audio en la Web.

Además, con el éxito de sitios para compartir videos como YouTube y Google Video, tiene otra herramienta más para promoverse. Aunque estos sitios no suelen permitir contenido promocional, con un poco de audacia podría encontrar una forma sutil y creativa de no parecer oportunista y aún así presentar su producto.

### Y fuera de línea

Algunas veces vale la pena contratar a profesionales de relaciones públicas, pero sus clientes habituales podrían ser los mejores para esta tarea. Ed Keller, presidente ejecutivo de la firma de investigación de mercado Keller Fay Group, sugiere crear programas de embajadores: desde muestras de nuevos productos y descuentos, a fiestas privadas entre clientes leales para animarlos a hablar sobre un producto o negocio.

Ramón Ray, quien maneja el sitio Web [smallbiztechnology.com](http://smallbiztechnology.com), afirma que folletos y alianzas con proveedores no competitivos en su zona pueden ayudar a forjar ese tipo de publicidad boca a boca. Ray cree que establecer una relación con el mundo de medios en línea aumenta las oportunidades de las pequeñas empresas de captar la atención de la prensa tradicional, ya que ésta presta cada vez más atención al mundo medial en la Web.

## “Quiero proteger una receta”

KELLY SPORS RESPONDE A PREGUNTAS DE LEIDORES

**T**enemos una receta culinaria que ha estado en nuestra familia por generaciones. ¿Cómo puedo protegerla para que no sea duplicada por alguien más, especialmente si quiero explorar la posibilidad de vender el producto?

— Bob Olivieri, Roseville, California

Los alimentos no suelen obtener la protección de patentes, a menos que pueda probar que la receta es particularmente innovadora o que involucra una novedosa técnica de producción (como el helado libre de ácidos grasos trans) que usted creó.

“A menudo no hay nada nuevo o novedoso en la forma en la que mi tía Betty mezcla la mantequilla de sus bizcochos”, opina Don Kelly, un agente de patentes. Además, las patentes no son la protección ideal para muchas recetas de familia de-

bido a que revelan públicamente los ingredientes exactos y los métodos de producción y tan sólo duran 20 años.

Es más común que los empresarios de los alimentos protejan sus recetas al tratarlas como secretos industriales. Así que si su plan es construir un negocio basado en su receta, su meta debe ser mantenerla fuera del alcance de muchas personas.

“Sólo la gente que necesita verla debe verla”, asegura Jill Gifford, director del programa para empresarios de alimentos de la Universidad de Nebraska.

Revele los ingredientes y el método de producción sólo cuando sea imperativo que alguien lo sepa, eso incluye a amigos cercanos y miembros de su familia, y asegúrese que todos los que lo vean firmen un acuerdo de confidencialidad redactado por un abogado, afirma Gifford.

Todd Blakely, un abogado especializado en propiedad intelectual, recomienda registrar la marca una vez que el producto entre al mercado. “Si el producto es exitoso, la marca puede terminar siendo más valiosa que la receta”, asegura Blakely.

## Hollywood descargado a su computadora

POR JESSICA E. VASCELLARO Y SARAH McBRIDE

Tanto Amazon como Apple Computer Inc. lanzaron hace poco en Estados Unidos sus servicios de descarga de películas, promocionados como el inicio de los nuevos hábitos de consumo: ahora, los consumidores descargarían y verían las películas en las pantallas de sus computadoras. Sin embargo, un mes después, no todos los usuarios están satisfechos.

Amazon.com ha tenido que apaciguar a varios clientes con reembolsos, ya que el servicio no les ha funcionado. Consumidores de ambos servicios están reportando problemas descargando el software en sus máquinas y se quejan de los tiempos de descarga, que a veces son interminables. También hay quejas sobre la calidad de la imagen. Claro que los contratiempos no son universales y algunos consumidores dicen estar totalmente satisfechos con los servicios.

Apple y Amazon advierten que esto sólo

es el comienzo y que les está yendo bien. “Estamos muy emocionados con el desempeño del servicio hasta ahora”, asegura Bill Carr, vicepresidente de medios digitales de Amazon.com. Apple “ha tenido un excelente comienzo con las películas”, dice Eddy Cue, subdirector de iTunes, agregando que sólo en la primera semana del servicio, iTunes vendió 125.000 películas de Disney.

Sin embargo, hay quienes piensan que los problemas ocurridos muestran que los servicios de descarga de películas todavía necesitan ser más amigables antes de masificarse entre el consumidor promedio.

El mercado de descarga de películas aún es un nicho sin explotar. Este año, los consumidores comprarán 780 millones de descargas musicales por un valor total de US\$650 millones, según la firma Parks Associates. En cambio, las descargas de películas apenas generarán US\$50 millones.



## COSTO POR HOJA HASTA 30% MÁS BAJO EN COMPARACIÓN CON LAS IMPRESORAS LÁSER. HP OFFICEJET PRO K550.

Compite con la calidad de una impresora láser a color pero utilizarla cuesta mucho menos. Sus cartuchos de tinta individuales reducen tus costos, ya que sólo reemplazas los que se acaban. Imprime hasta 33 hojas a color por minuto y 37 en blanco y negro, esto la convierte en la impresora de escritorio a color más rápida del mundo. Con razón obtuvo la mención Editor's Choice Award en la revista PC Magazine. Brillantemente Simple.



HP OFFICEJET PRO K550

[hp.com/la/colorhp](http://hp.com/la/colorhp)



©2006 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Comparado con impresoras láser a color en el mismo rango de precio. Basado en la mayor velocidad publicada por sus fabricantes hasta mayo de 2005. Los métodos de prueba pueden variar. Imágenes simuladas.

# El autodespido o cómo se reinventan los ejecutivos

POR CAROL HYMOWITZ

**A** sí como los empleados tienen que aprender nuevas habilidades para lidiar con los cambios en sus carreras, las empresas deben reinventarse una y otra vez para mantener su solidez.

Dada la feroz competencia global, las compañías no pueden sobrevivir sacando al mercado los mismos productos o servicios de la misma forma año tras año. Las empresas más exitosas no esperan a tener el agua hasta el cuello antes de hacer cambios. El truco consiste en analizar constantemente sus portafolios, moverse con rapidez para deshacerse de negocios débiles y apostar a nuevas oportunidades sin desestabilizar a la empresa.

Mientras que en los años 90 la preocupación de las empresas era reinventar sus negocios para hacer uso de las nuevas tecnologías, hoy el desafío es mantenerse por delante de los rivales extranjeros que producen bienes más baratos y comienzan a incursionar en los mercados de productos más exclusivos.

“Las oportunidades se abren y se cierran tan rápidamente, que uno no puede tomar decisiones a corto plazo. Uno debe mirar más allá y pensar a dónde debe ir sin paralizarse o sin mover a su empresa en demasiadas direcciones”, asegura Michael Fraizer, presidente ejecutivo de Genworth Financial, una aseguradora estadounidense.

Para poner a prueba su capacidad de tomar decisiones, Fraizer se despide a sí mismo de cuando en cuando. Al menos mentalmente. Es una táctica que aprendió al leer *Sólo los Paranoicos Sobreviven*, el libro del ex presidente de Intel Andy Grove. Cuando el negocio de chips de memoria de Intel fue golpeado por sus rivales japoneses en los 80, Grove le preguntó a su socio y cofundador de Intel Gordon Moore: ¿Si nos despidieran y la junta contratara a un nuevo presidente ejecutivo, que haría él?



Moore respondió que un nuevo presidente ejecutivo sacaría a Intel del negocio de los chips de memoria. “¿Por qué no salimos por esa puerta, volvemos a entrar y lo hacemos nosotros mismos?”, propuso Grove. Así fue como Intel pasó de ser un productor de chips de memoria a un fabricante de microprocesadores.

Hace dos años, Fraizer y otros empleados de Genworth Financial tuvieron que aprender a cambiar rápidamente de dirección. Su antigua casa matriz, General Electric, decidió salir del negocio de los seguros. Luego de ser persuadido de que Genworth podría prosperar como negocio independiente al enfocarse en hipotecas y seguros a largo plazo, Fraizer puso a la compañía en la bolsa. Después de aprender las particularidades de las hipotecas en los mercados a los que buscaba expandirse, la compañía lanzó varios productos pensados específicamente para los jubilados. “Pensamos en cómo una compañía de bienes empacados pensaría sobre

la jubilación y el resultado fue algo simple” para clientes que no se sienten cómodos tomando decisiones de inversión, dice Fraizer.

La reinención no es un proceso corto. En IBM se ha llevado a cabo por una década. El ex presidente de IBM, Louis Gerstner, rescató a la compañía de la quiebra al transformar un dinosaurio del hardware en un gigante de servicios tecnológicos. El actual presidente Sam Palmisano ha acelerado esta transformación.

En el mercado de los servicios tecnológicos, el crecimiento estable de los ingresos es algo difícil. Por eso, Palmisano ha enfatizado el trabajo de consultoría a nivel ejecutivo y ha expandido su rentable unidad de software. “Envío a mis equipos a trabajar con los clientes todos los días y quiero que se empañen de lo que no funciona”, asegura Steve Mills, vicepresidente del grupo de software de IBM. No pasa un día, agrega, en el que los ejecutivos de IBM no hablen de cómo llevar a la compañía a negocios más rentables.

## Inversiones

# Las negociaciones de alto vuelo de los fondos de cobertura

POR ANITA RAGHAVAN

**H**ACE poco, mientras el vuelo número 2 de Eos Airlines luchaba por estabilizarse en una fuerte turbulencia, Kurt Hovan, un gerente de un fondo de cobertura, libraba su propia batalla para venderle su propuesta a un inversionista.

La presentación de 25 minutos de Hovan, que gestiona un fondo de inversiones en salud de US\$21 millones, tuvo poco éxito. El inversionista no mordió el anzuelo. Dijo que el fondo era muy pequeño y que su equipo de inversión tenía poca experiencia.

Hovan no era el único gerente de un pequeño fondo de cobertura que había puesto sus esperanzas en el vuelo de Eos. Como él, otra media docena pagó US\$3.900 por el viaje de ida y vuelta entre Nueva York y Londres. El premio: poder mezclarse con grandes inversionistas y presentarles sus propuestas entre champaña y canapés. En cambio, los inversionistas viajaban gratis.

Los grandes y mejores fondos de cobertura han rechazado a muchos inversionistas que han tocado a sus puertas. Pero el universo de los fondos de cobertura está lleno de participantes que carecen del dinero para anunciarse como los grandes y están ansiosos por una oportunidad para darse a conocer. Aunque existen cerca de 7.000 fondos de cobertura en el mundo, cerca del 80% de los activos de la industria está controlado por 125 empresas, según la firma de investigación Hedge Fund Research Inc.

Otros fondos tienen formas más convencionales de atraer a los inversionistas. Goldman Sachs Group Inc. fue hace poco el anfitrión de una conferencia en la que los

gerentes presentaron sus propuestas a los inversionistas.

Lo que distingue a la estrategia de Eos —una aerolínea joven financiada por firmas de capital privado— es el ambiente y el encanto que crea a miles de metros de altura para los pequeños fondos de cobertura. Esta modalidad, promocionada como “un vuelo de primera clase para recaudar capital”, fue creada por Eos y por Global Capital Acquisition, una firma que capta dinero para fondos de cobertura.

Los ejecutivos de los fondos de cobertura son precisamente el tipo de clientes que Eos busca atraer. Su avión Boeing 757 ofrece 48 asientos de lujo que giran para darle privacidad a los viajeros de negocios y que están colocados uno frente al otro para facilitar las reuniones en pleno vuelo.

Una vez a bordo, los inversionistas se sentaron juntos. Tan pronto como se apagó la señal de abrocharse el cinturón, Bartt Kellermann, representante de Global Capital, comenzó a juntar a los inversionistas con los gerentes.

Incluso antes del despegue, Hovan, el gerente del fondo especializado en salud, promocionaba a su firma. Su primer blanco fue Christoph Umscheid, cuya firma de gestión de fondos Wafra Investment Advisory Group Inc. maneja unos US\$4.000 millones.



Michael Witte

Durante el vuelo, Umscheid se quitó los zapatos, pidió una cerveza y se relajó. Hovan explicaba su propuesta mientras Umscheid lo bombardeaba con preguntas. “Está haciendo una apuesta cíclica”, apuntó, refiriéndose a cómo las apuestas al alza de Hovan no encajaban con sus proyecciones más conservadoras. Hovan trató de argumentar que el desempeño de su fondo no está ligado a la economía debido a su enfoque en el sector de salud.

Umscheid cree que Hovan necesita más experiencia. Pasará “al menos otro año” antes de que considere ese fondo, afirmó. Sin embargo, es posible que Hovan no cuente con tanto tiempo. Si no recauda fondos a lo largo del próximo año, el equipo de inversión que acaba de contratar podría separarse, dice Umscheid. Hovan no niega esta afirmación.

“Estuvimos cerca de obtener resultados de siete dígitos el año pasado”, asegura Hovan. “Ahora estamos cerca de perder cantidades de siete cifras por culpa de los gerentes que contratamos”.

## Tecnología

# Más que una teleconferencia, se trata de una reunión virtual

POR WILLIAM M. BULKELEY

**U**NA nueva generación de costosos sistemas de videoconferencias está facilitando reuniones virtuales que, según sus usuarios, son casi lo mismo que estar en la misma mesa; especialmente cuando se comparan con los sistemas convencionales, plagados de imágenes que saltan o se congelan y discursos no sincronizados con el movimiento de los labios.

El precio de los sistemas avanzados, con cámaras de calidad televisiva y una fila de pantallas de plasma de 50 pulgadas, puede llegar hasta US\$1 millón por su instalación en dos estaciones remotas; US\$500.000 por cada lugar adicional y hasta US\$18.000 mensuales por agregar telefonía de alta velocidad. Es decir, hasta 50 veces el costo de los modelos predecesores y menos sofisticados.

En 2002, Peter Walters persuadió a sus colegas en la junta de la farmacéutica GlaxoSmithKline para que instalaran un equipo fabricado por la compañía de telecomunicaciones Teliris Inc., luego de que amenazas terroristas obstruyeran el tráfico aéreo entre Londres y Filadelfia.

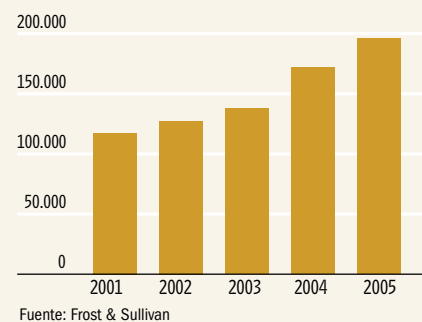
Walters, que también fue ex presidente de la junta directiva de la petrolera británica BP, recuerda que tuvo acceso por primera vez a la nueva tecnología a través de Martyn Lewis, un ex presentador de noticias de la cadena británica BBC y actual presidente de la junta directiva de Teliris.

“Quedé absolutamente maravillado, sólo conocía los sistemas comunes de teleconferencias”, dice. Walters cuenta que cuando participó en Londres de una conferencia de la firma financiera Lazard Ltd. y habló con la gente al otro lado de la



## Verte mejor

Instalación de salas para videoconferencias en todo el mundo:



pantalla, que estaban en Nueva York, éstos “se sentían como si fueran de tamaño real. La visión era perfecta y el sonido también. Quería acercarme y estrecharles la mano”.

El ejecutivo sostiene que Glaxo encontró el sistema tan útil que ha instalado módulos en 15 lugares para ser usados por científicos, investigadores y altos ejecutivos.

Otro cliente de Teliris que ha instalado salas a un costo de US\$150.000 es la gigante

finlandesa de telefonía celular Nokia Corp.

El llamado mercado de “presencia remota” está ahora atrayendo firmas de gran renombre. John Chambers, presidente de la junta de Cisco Corp., anunció que la gigante californiana planea entrar en el mercado este año.

Los ingenieros detrás de la presencia a distancia emplean varias técnicas para hacer las reuniones virtuales más reales. En lugar de tener un sólo monitor grande en un extremo de la sala, colocan una fila de cuatro a seis pantallas en un costado y a los participantes en una mesa al frente. En algunos sistemas, cámaras de alta calidad son colocadas en la parte superior de las pantallas.

El alto costo de estos sistemas refleja en parte la amplitud de la banda ancha que requieren, en comparación con los modelos tradicionales, que suelen funcionar a 384 kilovatios por segundo. Los videos de presencia a distancia requieren líneas que corran a dos megabytes por segundo, lo que provee imágenes y sonidos de alta fidelidad.

# Tener éxito es fácil

**E**L MATERIAL de marketing puede impulsar las ventas de una empresa de forma instantánea. Hoy en día, generar comunicaciones claras e impactantes es una diferencia competitiva para los negocios. La calidad de los documentos con los que una empresa se acerca a sus clientes actuales o potenciales genera la famosa primera impresión.

Antes era esencial subcontratar costosas empresas de diseño o publicación para que realizaran la producción de marketing, pero con las tecnologías, soluciones y asesoramiento que HP brinda, ahora es muy fácil crear material de marketing de forma interna, con lo que las pequeñas y medianas empresas podrán ahorrar tiempo y dinero, mientras consiguen un mayor impacto en su sector.

HP ofrece una amplia gama de soluciones integrales para crear material de marketing interno. Incluye impresoras de inyección de tinta, impresoras láser y multifuncionales, que en conjunto con la calidad y diversidad de los consumibles originales HP, y de la asesoría a través del sitio, forman soluciones ideales para las pequeñas y medianas empresas puedan crear material de marketing y documentos destinados a los clientes con la mejor calidad.

Con estas soluciones, hacer marketing interno es muy simple y consigue aumentar la competitividad, tomar el control y ofrecer respuestas más rápidas; es rentable ya que elimina los costos derivados del diseño y la producción contratados a otras empresas; aumenta la eficacia ya que se reducen los tiempos de espera y los plazos prolonga-

dos; permite controlar totalmente el proceso de creación; y por si fuera poco, reduce la cantidad de residuos, puesto que sólo se imprime el material necesario en el momento oportuno. Todo esto con una calidad profesional.

Los profesionales concientes de estos beneficios, están usando las nuevas tecnologías que HP ofrece para crear materiales promocionales sofisticados, aún sin contar con expertos en diseño gráfico dentro de la empresa ni con un gran presupuesto.

La impresora a color HP Officejet Pro serie K550, rápida como una impresora láser, puede bajar los costos de impresión en hasta un 30%<sup>1</sup>, es perfecta para empresas y microempresas que deseen imprimir grandes volúmenes de forma rápida, con calidad profesional y con unos costos reducidos de impresión y propiedad.

En conjunto con la impresora, el papel avanzado HP y las tintas HP Vivera garantizan documentos que conservarán su calidad durante décadas sin decolorarse y que son resistentes al agua y a los borrones, brindando así impresiones de la más alta calidad que benefician la imagen que se busque transmitir.

HP le da a conocer sus tecnologías de impresión y creación de imágenes, con especial atención en soluciones para las pequeñas y medianas empresas, a través de la página [www.hp.com/la/color](http://www.hp.com/la/color). En este sitio se podrán obtener consejos de cómo incorporar el color en la empresa, cómo aumentar la productividad y mejorar la operatividad a través del uso del color en la oficina.

<sup>1</sup>Comparación del CPP en insumos láser basada en las especificaciones publicadas por los fabricantes con los cartuchos de mayor capacidad disponibles para impresoras láser color de hasta US\$ 500 y láser monocromáticas de hasta U\$D 250, según Current Analysis, Inc., mayo de 2005. El CPP de la HP Officejet Pro serie K550 se basa en el precio estimado al público del cartucho de tinta de gran capacidad HP 88 y el rendimiento publicado. Los resultados pueden variar.

## Gestión

# Trato VIP para todos, la clave de la hospitalidad

POR GWENDOLYN BOUNDS

**P**OCO DESPUÉS de abrir su primer restaurante en Nueva York, Danny Meyer vio que una de sus clientes de esa noche era la prestigiosa chef de la gastronomía estadounidense Julia Child, que había venido a celebrar su cumpleaños. Y como era predecible, no se movió del lado de su mesa en toda la velada.

A la mañana siguiente, recuerda Meyer, recibió una carta enfadada de un ejecutivo del diario *The New York Times* recriminando el horrible servicio con el que lo habían atendido esa noche. “Entonces aprendí que es bastante fácil ser hospitalario con alguien famoso”, dice. “Pero que es más importante concentrarse en los demás clientes”.

Ahora, con 11 establecimientos que generan alrededor de US\$50 millones al año para su empresa, Union Square Hospitality Group, Meyer y sus 1.418 empleados tratan de equilibrar el tratamiento exclusivo que le



dan a los famosos que generan la atención de los medios, y el servicio a médicos, abogados y contadores anónimos, que son, al fin y al cabo, los que más contribuyen a las arcas. Recientemente, Meyer compartió algunas de sus estrategias con *THE WALL STREET JOURNAL*:

**WSJ:** Con una tasa de supervivencia de restaurantes tan baja, ¿por qué a usted le va tan bien?

**Danny Meyer:** Nuestros chefs y gerentes cocinan y dirigen los restaurantes como si el éxito de mañana de nuestros establecimien-



tos dependiera de lo bien que hablan cada uno de nuestros clientes sobre ellos hoy. Nos esforzamos en contratar a personas cuyas habilidades emocionales las predisponen a sentir placer con el acto de repartir placer. Mucho después de que nuestros clientes hayan olvidado cuánto les gustó —o disgustó— nuestro rodaballo, recordarán cómo les hicimos sentir.

**WSJ:** En su nuevo libro *Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business* (algo así como “Poniendo la mesa: el poder de transformación de la hospitalidad en los negocios”) usted plantea que los errores son oportunidades. Explique eso.

**Meyer:** Creo que los negocios en gene-

ral son una serie de problemas por resolver. Describo uno de esos incidentes en el libro, cuando una cliente llegó muy alterada. Llegaba tarde a su almuerzo y acababa de dejar el celular y la cartera en un taxi. Así que lo primero que le dijimos es que no se preocupara por la cuenta. Y ni siquiera la conocíamos.

Uno de nuestros gerentes se dedicó a marcar su número. Al cabo de media hora,

*Continúa en la pág. 9*



## Servicio de estrella para todos

*Continuación de la pág. 8*

contestó un taxista. El gerente fue a buscar el celular y la cartera y tuvo ambas cosas listas para cuando la clienta terminó su almuerzo. Y sin importar lo que nos cueste, le garantizo que las relaciones públicas positivas compensan cualquier pérdida.

**WSJ:** Sin embargo, habla de que da preferencia a su personal sobre sus clientes. ¿Qué pasa cuando hay un conflicto entre ellos?

**Meyer:** No creo que el cliente siempre tenga la razón. Pero sí creo que es una buena práctica concederle al cliente la oportunidad de expresarse.

**WSJ:** ¿Su personal comparte las propinas?

**Meyer:** Sí, tenemos una canasta común de propinas en el restaurante y mi filosofía es que funciona de maravillas, especialmente porque estoy convencido de que la hospitalidad es un trabajo de equipo. Y porque es un mismo fondo de propinas, el servicio en general debe ser superior.

**WSJ:** ¿Por qué está en uno de sus restaurantes cada noche, qué es lo más difícil de no poder estar en todos lados?

**Meyer:** Lo más difícil fue darme cuenta que debía crear un lenguaje para las cosas que siempre habían sido intuitivas. Mi estilo de gerencia podría describirse como el que ve y actúa. No se lo enseñaba a nadie; tenías que observarme y leerme la mente. Tan pronto hubo dos [restaurantes], obviamente no iba a saber qué pasaba en el otro así que me pasaba todo el tiempo corrigiendo las cosas que veía no estaban bien.

**WSJ:** Existe el dicho "ya nadie va allí, está siempre demasiado lleno". ¿Cómo maneja esa percepción?

**Meyer:** Naturalmente uno quiere que sus restaurantes estén al tope cada turno del día. Una de las cosas que les enseñamos a nuestros encargados de las reservas es darle es-

peranza genuina a todo el mundo. Además pagamos a una persona de tiempo completo para hacer llamadas de confirmación. Cada vez que hay una cancelación recurrimos a nuestra lista de espera. En cualquier noche, entre 20 y 25 personas que no tenían reserva acaban cenando en el restaurante.

**WSJ:** ¿Por qué le importa a un restaurante el cliente común y corriente?

**WSJ:** ¿Cómo se convierte alguien en un cliente regular?

**Meyer:** Si va a un restaurante una vez, incluso si ha tenido que hacer las reservas con semanas de antelación, y le gusta mucho, camino a la salida, preséntese al maitre y haga entonces su próxima reserva. Felicite al chef. Elogie el servicio. Dé buenas propinas. Y cuando vuelva la segunda vez, confirme su satisfacción. Y la siguiente oca-

### 5 Reglas de oro para conseguir comensales satisfechos

- **NO ASUMA NADA:** No mande champán a la mesa donde celebran un aniversario. Averigüe lo que realmente le gusta al cliente. ¿Un Martini? ¿Agua con gas?
- **CONVIERTA UN ERROR EN UNA VENTAJA:** Vaya hasta el final para corregir algo, ya sea su culpa o no. Sea generoso.
- **HÁGALE PREGUNTAS A SUS CLIENTES:** La gente mostrará tanto interés por su negocio como el que usted muestre por el de ellos.
- **NO SE CONCENTRE EN LOS FAVORITOS:** No ignore la mesa al lado de la de Sofía Vergara. Supere las expectativas de la gente. Así conseguirá fidelidad.
- **DELE PRIORIDAD A SU PERSONAL:** El cliente no siempre tiene la razón. Sólo puede generar clientes fieles si los empleados están contentos.

**Meyer:** Cualquier empresa que dependa de que la gente vuelva a acudir a su negocio y que además tiene competidores, debe centrarse en tratar de conseguir esa fidelidad.

**WSJ:** ¿Por qué es bueno tener a caras famosas en sus restaurantes?

**Meyer:** La gente que sale a cenar suele ir en busca de tres cosas. Una, que cocine otra persona. Dos, que alguien lave los platos. Y tres, un ambiente social especial. Ahora, ¿le resulta divertido a la gente estar en un restaurante y reconocer a una persona famosa? Claro que sí. Pero un motivo más importante por el que nuestros restaurantes tienen éxito es porque nos esforzamos en que la gente que no es conocida se sienta como si lo fuera. Y la manera de conseguirlo es tratar de lograr que esa persona se convierta en un cliente regular.

sión que decida llamar, tendrá un contacto.

**WSJ:** ¿Puede la enorme atención que generan sus nuevos restaurantes ser una carga a la vez que bendición?

**Meyer:** Es un arma de doble filo, pero no la cambiaría por nada. Las expectativas para un nuevo restaurante van a menudo ligadas a las expectativas que pueden haber tardado años en crearse para restaurantes previos. Por eso siempre he tratado de hacer que cada establecimiento sea diferente.

**WSJ:** ¿Qué le aconsejaría a alguien que acaba de empezar en este negocio?

**Meyer:** Es el mejor negocio del mundo, si, primero, uno tiene el deseo natural de complacer a otras personas; segundo, ama la buena comida y el vino, y tercero, entiende que su restaurante nunca puede ser más exitoso que la calidad de la gente a la que contrata.