

El fenómeno de los no-shows y cómo combatirlo



**o voy
o cancelo**



Un **no-show** es el hecho de que alguien no se presente en una reserva o cita y no avise. Del inglés, literalmente: “No aparecer”. En español, es el equivalente de “dejar plantado”, pero en el marco de una cita comercial con una empresa de servicios y no de una cita personal.

El fenómeno de los no-shows es un problema importante para un determinado número de industrias de servicios, como es el caso de la restauración. Este fenómeno, que no es nuevo, adquiere una nueva dimensión con el auge y el éxito de las reservas o citas por Internet. ElTenedor, como líder de reservas online de restaurantes, se ha interesado en él.

En el presente documento veremos en primer lugar **qué es un no-show y qué consecuencias tiene.(Capítulo 1)**. A continuación, presentaremos el resultado de nuestras investigaciones sobre este fenómeno en la restauración: **¿Quién hace no-shows y por qué?(Capítulo 2)**. Finalmente, presentaremos **opciones de soluciones** y mostraremos **las medidas que ElTenedor ya ha aplicado y piensa aplicar para reducir este fenómeno y/o su impacto. (Capítulo 3)**.



Introducción

Algunos dirán que los no-shows son el resultado del desarrollo de las nuevas tecnologías y, concretamente, de la democratización de Internet, que facilita la reserva. Sin embargo, el no-show es más antiguo y parece que va a la par de la creación de las primeras empresas de servicios. No es propio del uso de Internet.

Lejos de ser algo insignificante, el fenómeno del no-show es una auténtica plaga para ciertos sectores de la economía moderna, como los médicos, los peluqueros o los restaurantes. De hecho, estos últimos suelen ser los primeros que levantan la mano cuando se habla del tema (un 75% lo considera un problema (Fuente: FRANS SCHARTAUS HANDELSINSTITUT)). Algunos días, pierden hasta el 20% de sus reservas, a pesar de sus intentos por reconfirmarlas.

Por suerte, existen numerosas técnicas, algunas muy teóricas y otras más prácticas, para luchar contra los no-shows. Es necesario conocerlas y encontrar el equilibrio adecuado para mantener una actividad duradera y una satisfacción óptima del cliente; y es que son los clientes y su comportamiento sobre los que se centra el debate. ¿Por qué no se



presentan el día D? ¿Por qué no avisan? ¿No son conscientes del impacto que puede tener su comportamiento sobre el restaurador? Preguntas que hasta ahora no tenían respuesta o se habían estudiado poco. ElTenedor ha querido reaccionar. Primero, encuestando a sus socios restaurantes y a sus clientes con el fin de comprender mejor el fenómeno. Pero, sobre todo, experimentando y aplicando una serie de medidas contra el no-show. El objetivo de ElTenedor es combatir este fenómeno de manera general y perfeccionar su servicio con el fin de ofrecer a sus restaurantes asociados una garantía de riesgo de no-show muy inferior al que sufren las reservas que pasan por el canal tradicional de llamada telefónica. Nuestra filosofía: “conseguir que una reserva en ElTenedor sea más segura que cualquier otra reserva”.

1

Los no-shows y sus consecuencias

Las consecuencias económicas y de comportamiento de los no-shows son distintas según las industrias. En algunas, el no-show es parte de la norma y ni siquiera se considera como tal ya que forma parte tácita del contrato. En otras, se sufre y se teme.

- Hacer una reserva de tren... y decidir en el último momento no cogerlo... no choca a nadie. (Sin embargo, es una forma de no-show).
- Responder: "Asistiré" a una invitación a una reunión o un evento y no acudir porque se ha cambiado de opinión o porque llueve se considera normal (aunque no esté bien visto).
- Reservar un asiento en una sesión de cine con una tarjeta ilimitada y después cambiar de opinión y no acudir, también se considera normal.
- Pedir o reservar un taxi... que no llega sucede más a menudo de lo que se cree. (En este caso, el no-show lo realiza el proveedor del servicio, en detrimento del cliente).
- Reservar una mesa en un restaurante y cambiar de planes sin avisar al restaurante es, desgraciadamente, bastante corriente y está bastante admitido, tal y como veremos más adelante.

Los ejemplos son muy numerosos.



Concertar una cita o realizar una reserva y no acudir no es nada nuevo y no se limita a la restauración. Médicos, peluquerías, hoteles, compañías aéreas, organizadores de eventos... Todos ellos están acostumbrados a este hecho.

Sin embargo, esta ruptura del compromiso (*Asistiré, pero al final no acudo y no aviso*) tiene también numerosas consecuencias económicas y de comportamiento.

En el caso del espectador titular de una tarjeta ilimitada de cine, las cadenas de cine obligan a la persona a presentarse al menos 5 minutos antes de la sesión. En caso contrario, su plaza queda cancelada y se vuelve a poner a disposición.

En el caso de la compra de un billete de tren (con plaza reservada) totalmente reembolsable hasta antes de la salida (con un coste después), el resultado es que, hasta unos minutos antes de la salida del tren, la compañía de transporte ha bloqueado plazas que no sabe si realmente se ocuparán. Esto les impide ofrecerlas a otras personas. Nadie ve un problema porque todo el mundo está acostumbrado a este modo de funcionamiento. Sin embargo, el perjuicio es real, lo que ha llevado recientemente a las empresas de transporte a revisar su política al respecto: actualmente, si no se respeta una reserva, se factura parcialmente (en forma de costes de cambio más altos). Esto anima a la gente a mantener su compromiso y a asegurarse con anterioridad de sus planes antes de bloquear plazas que finalmente no ocuparán.

El fenómeno de los no-shows se cuenta por millones en el caso de médicos y de profesiones liberales e industrias de servicios. En la restauración, los restaurantes lo temen, ya que sufren pérdidas constantes.

Atención: no hay que confundir un “no-show” con una cancelación por parte del cliente. La cancelación, incluso realizada de manera tardía, deja opción al restaurador o al proveedor del servicio de compensar esta reserva con clientes de paso, en la medida de lo posible. Las cancelaciones tardías también tienen inconvenientes, pero no constituyen el asunto de este Libro Blanco, que se centra exclusivamente en los no-shows.



¿Qué factores pueden conducir a un aumento de los no-shows en todos los dominios?

- **Aceleración del ritmo de vida, que se vuelve trepidante y sin tiempo para nada.** Las agendas cargadas, llenas de tareas, la abundancia de opciones de ocio, diversión y consumo, hacen que la gente a menudo no tenga tiempo de acudir a la cita o a la reserva que habían fijado. Eso si no se les ha olvidado directamente.
- **Defensa a ultranza del consumidor:** sentimiento de que el consumidor es el rey y tiene todos los derechos, el proveedor del servicio tiene el deber de satisfacer sus necesidades. Algunos consideran una reserva como una simple “opción” que pueden ejercer o no, en función de su humor y de sus eventos.
- **Falta de trato personal en la prestación de servicios:** cuando se conocía al proveedor de servicios y se trataba regularmente con él, “dejarle plantado” implicaba una cuestión de conciencia y una causa de molestias más importante que cuando se trata con alguien que no se ha visto nunca y que probablemente no se verá si se hace un “no-show”. En este marco, la prestación de servicios en Internet, ya sea compra o reserva, ha creado mayor intermediación que antes: es la sensación de que la “persona” a la que se compra o reserva no es realmente un ser humano (que va a sufrir consecuencias en caso de no acudir), sino una pantalla de ordenador o de teléfono móvil, en definitiva, un “sistema” o incluso una persona “muy lejana”, incluso irreal. Sin embargo, veremos que las plataformas de Internet permiten luchar contra los no-shows mediante procedimientos que no permitían los procesos de reserva tradicionales.
- **Disminución del civismo y de los buenos modales.** De hecho, en algunas culturas, se habla de “honrar” una reserva. Los buenos modales y el civismo “se pierden” y los no-shows son una de las consecuencias. Algunos de los resultados de nuestros estudios son preocupantes en lo que a este punto respecta, como veremos más adelante.

Hemos preguntado a nuestros clientes sobre sus conocimientos y su comprensión del fenómeno del no-show.

Un fenómeno desconocido o víctima de una cierta negación

- **El 50% de los clientes encuestados no saben lo que es un no-show.**
- **El 30% declara que no ha realizado nunca uno.**

¿Los “no-showers” representarían entonces un porcentaje bajo de la población e incluso inferior cuando hablamos de “no-showers reincidentes” (lo que nosotros definimos como: al menos dos no-shows en el conjunto de reservas en los últimos seis meses)?

En ElTenedor, los “reincidentes” solo representan el 6 % de las personas que realizan no-shows.

No parece que el canal de reserva influya en la práctica del no-show: El 80% de los clientes consultados declara que el medio elegido para realizar una reserva no influye sobre el hecho de realizar un no-show o no.

Por tanto, las nuevas tecnologías no serían el único factor detonante del no-show.

Los no-shows son más frecuentes cuando la gente no es consciente de las consecuencias derivadas. ¿Por qué tomarse la molestia de cancelar, cuando el hecho de no hacerlo está tan extendido y su efecto es en apariencia leve?, piensan.

Sin embargo, los efectos de los no-shows son reales.

- **Pérdida de volumen de negocio** por parte del comerciante/restaurador que ha sufrido el no-show, pérdida que a veces es sustancial. A menudo a la persona que ha hecho el no-show no le importa. O se dice que, de todas maneras, el proveedor del servicio/restaurador, etc., no estaba lleno y no había “coste de oportunidad perdida” real. Sin embargo, todo aquel que realiza una reserva lo hace pensando que si no, existe un riesgo importante de no poder disfrutar de ese servicio en cuestión (plaza de tren, mesa de restaurante, etc.). Y que, por tanto, otro cliente podría haber disfrutado del servicio reservado si no se hubiera hecho esta reserva y este no-show.
- **Pérdida de la posibilidad, para el consumidor, de disfrutar de una plaza.** Contrariamente al impacto anterior, que solo afecta al proveedor del servicio, este repercute directamente sobre los consumidores no inmediatamente, pero sí posteriormente, cuando quiera reservar en algún sitio y se le responda que no es posible porque está todo reservado... cuando en realidad hay plazas libres a causa de los no-shows.
- **Efectos sobre el consumidor, medidas contra los no-shows que toma el proveedor del servicio.** La señal que se solicita, los billetes “no modificables, no reembolsables”, incluso el sobrecoste tarifario que se imputa en previsión de un porcentaje medio de no-shows. Tantas pérdidas de libertad y sobrecoste que el consumidor deberá soportar a causa de su propio comportamiento (colectivo) pero del que no es consciente. El último ejemplo actual es el endurecimiento de las condiciones de cambio de billetes de tren, por ejemplo..

Además de ser poco respetuoso, el no-show está lejos de tener consecuencias únicamente leves, desde el punto de vista económico.



El impacto de los no-shows en la restauración:

Los no-shows no impactan en todos los restaurantes de la misma manera. Efectivamente, cuanto mayor es el “food cost” de un restaurante, más importante es la pérdida para este. Por tanto, es extremadamente importante para este tipo de restaurante asegurarse de las intenciones reales de sus clientes antes de confirmar una reserva.

De la misma manera, en el caso de las reservas de grupo, el riesgo de no-show debe ser nulo o reducirse al mínimo para evitar cualquier contrariedad.

En caso de que un restaurante reciba numerosos clientes de paso, los no-shows se pueden compensar más fácilmente, lo que permite evitar incidencias particulares en el desarrollo del servicio y el volumen de negocio. Por el contra-

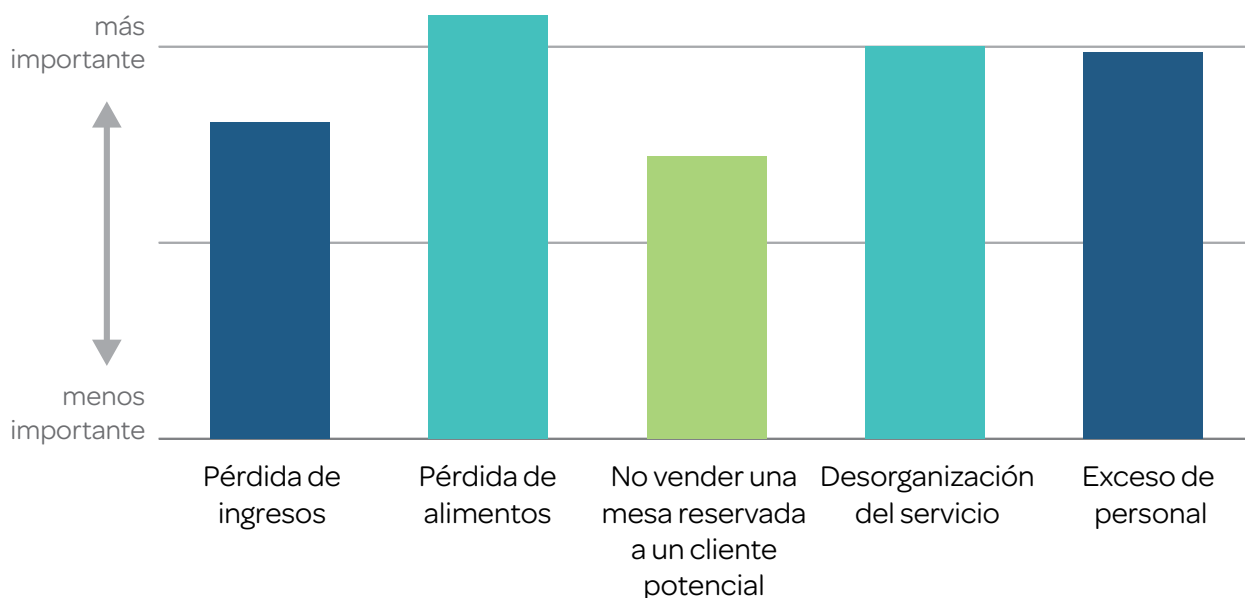
Incluso si el número de no-shows sigue siendo bajo con respecto al número de reservas globales, el mínimo no-show sigue siendo una situación problemática para los restaurantes, que se ven obligados a cambiar su organización en el último minuto.



rio, las cosas pueden complicarse cuando se habla de un restaurante que funciona principalmente bajo reserva, ya que le costará mucho revender sus mesas.

Hemos encuestado a nuestros restaurantes asociados sobre las consecuencias principales de los no-shows para ellos:

¿Cuáles crees que son las principales consecuencias que tiene para un restaurante que reserven y no se presenten?



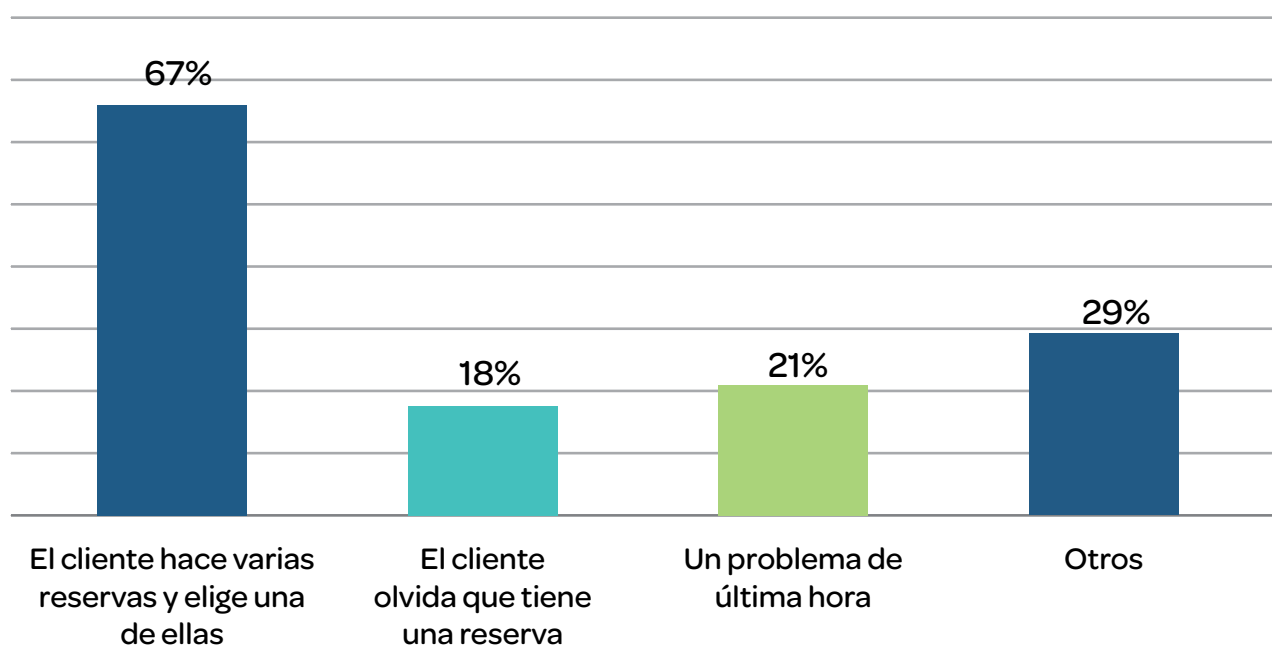
Consecuencias principales que anticipan los restaurantes: el coste de oportunidad por haber rechazado vender una mesa a otro cliente (de paso o que desee reservar), la pérdida de volumen de negocio y la desorganización del servicio, el desperdicio de alimentos y el exceso de personal. Efectos negativos que impactan en distintas partidas del restaurante y que son muy perjudiciales para el funcionamiento y la continuidad de la actividad.

2

¿Quién hace no-shows en restauración y por qué?

Los restaurantes que hemos encuestado estiman que las causas principales de los no-shows son las siguientes:

En tu opinión ¿Cuáles son las causas de los no-shows?



¿Y en cuanto a los clientes?

La ventaja de una plataforma de reserva como EITenedor es la posibilidad de extraer estadísticas con fines de análisis y de realizar un cierto número de estudios. Es lo que hemos hecho.

Hemos llamado a un determinado número de personas que han reservado a través de EITenedor y han hecho uno o varios no-shows. El objetivo era entender lo que les había llevado a hacer un no-show y comprender lo que podríamos haber hecho, por nuestra

parte, para evitarlo. Las respuestas nos han permitido clasificar a las personas que hacen no-shows en varias categorías:

- **El despistado:** ha hecho una reserva y se ha olvidado por completo, totalmente, vaya por dios, lo siente mucho.
- **El desafortunado:** le ha surgido un imprevisto de última hora que le ha impedido acudir a su reserva y avisar de buena fe. Es el caso del 43 % de los clientes encuestados. Sin embargo, hoy en día es muy fácil hacer una llamada de teléfono o cancelar la reserva en pocos clics en Internet, incluso en un solo clic en ElTenedor.
- **El torpe** (o la víctima de un servicio mal diseñado): le ha surgido un problema o ha cambiado sus planes y tenía intención de cancelar, pero no ha sabido cómo hacerlo. Ha perdido el número de teléfono del restaurante o, en caso de contratar un servicio online, la navegación del servicio no es sencilla y le ha sido difícil encontrar cómo se cancela.
- **El tímido:** quería cancelar, pero no tenía muchas ganas de volver a hablar con el restaurante para decirle que al final no iba, ha preferido esconderse como un avestruz y pensar que en el restaurante se darían cuenta por sí misma de que no acudiría. Sí, sí, mejor así, seguro. El 11% de los clientes que hemos encuestado confiesa sentirse mal con la idea de cancelar la reserva.
- **El que tiene fobia al compromiso:** para él, una reserva es simplemente una opción. Le gusta tener opciones para no tener que adquirir compromisos firmes y se decide en el último minuto. De hecho, se abre opciones en varios restaurantes para el sábado noche porque aún no sabe dónde quiere ir. Al hacer esto, no se da cuenta (o no se quiere dar cuenta) de los daños que causa. ¿Cancelar? ¿Para qué?
- **El egocéntrico:** es aquel que dice que el cliente es el que manda, y que realizar una reserva y no presentarse forma parte de sus derechos. Hacer reservas y no acudir le da la sensación de poder, de ser esperado.

Finalmente, el 17 % de los clientes encuestados declara haber hecho un no-show simplemente porque no pensaron en cancelar. (Esto reúne a los despistados, a los que tienen miedo al compromiso y a los egocéntricos). En resumen, pensar en cancelar una reserva en un restaurante cuando no se va a acudir aún no forma parte de sus costumbres. (O ha dejado de formar parte).

Nos hemos divertido cruzando muchos datos para ver si detectábamos tendencias en términos de no-show. Algunos resultados consiguen sacar una sonrisa. (O no). Hemos constatado una diferencia de no-shows en función del país de origen del número de teléfono que realiza la reserva:

Más número no-shows



Menos número no-shows



Resultados de los 5 primeros meses de 2016 en función del país de origen del número de teléfono que da la persona que realiza la reserva

Por tanto, las costumbres culturales parecen entrar en juego. También se ha constatado una diferencia de no-shows en función de la edad de la persona que realiza la reserva. (Análisis realizado en base a los clientes que han completado su perfil online con su año de nacimiento). A grandes rasgos: cuanto más joven se es, más no-shows se hacen. El porcentaje de no-shows se reduce con la edad, en particular por encima de los 40 años, pero vuelve a aumentar en los clientes que han superado una edad avanzada.

¿Los jóvenes hacen más no-shows que los mayores porque son más incívicos/inconstantes/etc., lo cual pone de manifiesto un aumento de las prácticas de no-show? (El fenómeno: “Ay, es que los jóvenes de hoy en día no son como los de antes.”) ¿O es que los “menos jóvenes de hoy” hacían más no-shows cuando ellos mismos eran jóvenes? No se puede determinar. Sin embargo, esta estadística debe cotejarse con los comentarios y los estudios sobre la generación del “Millennials” (generaciones X e Y) y su comportamiento, que difiere del de las generaciones anteriores.

Sin embargo, cabe señalar que las diferencias de no-shows entre distintas edades siguen siendo mínimas y no varían de simple a doble de una edad a otra.

3

¿Cómo luchar contra los no-shows? En la restauración y en los demás sectores..

Los grandes ejes de la lucha contra el no-show.

Revisemos las distintas armas de lucha contra el no-show. Veremos lo que hacen otras industrias, a continuación, lo que se puede aplicar a la restauración y lo que ElTenedor aplica y estudia como soluciones.

De manera general, los grandes ejes de lucha contra el no-show se dividen en las categorías siguientes:

La educación

Como hemos comentado previamente, **un gran número de consumidores no son conscientes de que deben avisar si no se va a acudir a una reserva y tampoco lo son de las consecuencias de un no-show.**

La prevención / el recordatorio

Contra los despistados y aquellos que tienen fobia al compromiso, el recordatorio por teléfono, SMS, u otro, permite paliar los no-shows efectuados simplemente por olvido.

La protección

La mejor garantía contra el no-show consiste en capear el problema haciendo pagar por anticipado o dejar una señal de garantía consecuente, o pidiendo una tarjeta de crédito. Es la noción de venta de "billete" (cuyo número es limitado) para un determinado servicio a una hora determinada. Por tanto, el no-show puede seguir produciéndose, pero su efecto en el vendedor es indoloro, ya que aun así percibe su dinero. El problema es que algunas personas, en particular aquellas que tienen fobia al compromiso y que quieren mantener sus opciones abiertas hasta el último momento, se quejarán de este proce-



Una primera acción consiste en informar, sensibilizar y educar a los consumidores en este sentido.

dimiento. Si no tienen elección y tienen realmente ganas de ir al restaurante, no habrá problema. En cambio, si tienen alternativas de restaurante que no les piden garantías (y que, por tanto, están dispuestos a sufrir un eventual no-show), estos consumidores se irán a otro sitio. Por ello, la solicitud de garantía puede ser un arma de doble filo: se gana en seguridad, pero se corre el riesgo de perder clientes. Cada proveedor de servicio deberá decidir cuál es el mal menor para él.

La sanción

Difícilmente aplicable en muchos casos, pero eficaz cuando sí se puede aplicar: una persona que hace no-shows puede sufrir, en particular tras aviso y tras repetición, una sanción en forma de pérdida de privilegios (puntos de fidelización, acceso a determinados servicios, etc.) o de rechazo puro y duro. Atención: en este caso conviene respetar las normativas en vigor en cada país. (Ley contra la discriminación, denegación de venta, derecho de rectificación, etc.)

En lo que respecta a la restauración, el 33 % de los clientes consideraría normal recibir una sanción en caso de no-show (según el estudio realizado por ElTenedor). Esta cifra se eleva al 39 % si la sanción se aplica en casos particulares (en función del número de cubiertos y del tipo de restaurante, por ejemplo).

La información sobre el nivel de riesgo

Los estudios muestran que, en lo que a los perjuicios respecta, la molestia provocada es menor si la persona lo esperaba y estaba preparada. Imagina que tus vecinos te informan con una semana de antelación de que van a hacer una fiesta ruidosa hasta el amanecer, y compáralo con un vecino que pone su televisión muy alta durante 30 minutos. El primer perjuicio molesta menos que el segundo, incluso si dura más tiempo y es más ruidoso.

Si el proveedor de servicio dispone de información sobre un posible no-show, o el nivel de riesgo de no-show, podrá (a veces) prepararse y paliar ciertos efectos negativos.



El overbooking o la “sobreventa”

Considerando que tendrán un nivel de no-show sistemático, algunos proveedores aceptan más reservas que la capacidad de la que disponen. Las cadenas de hoteles suelen hacerlo. También los transportes: cuando usted compra un billete de tren “con overbooking, sin garantía de asiento”, es lo mismo. La empresa anticipa un determinado número de no-shows y vende asientos adicionales. Lo mismo sucede con las compañías aéreas: todos hemos escuchado el anuncio: “Señoras y señores, no tenemos suficiente sitio en el avión y ofrecemos 400 euros (por ejemplo) a todos aquellos que estén dispuestos a tomar el siguiente avión”. Para la compañía aérea, el coste de 400 euros (multiplicado por el número de plazas afectadas) es bastante inferior al coste de oportunidad que tendría si vendiera exclusivamente el número de plazas disponibles y viera que al final un cierto número de personas no viene, cambia o solicita la devolución de su billete.

La renuncia pura y dura

La mejor manera de no sufrir no-shows es... no aceptar reservas. Y decir a la gente que haga la cola y lo intente. Es lo que hacen algunos restaurantes. Es también lo que hacen las urgencias del hospital, con respecto a la consulta rutinaria del médico: el médico da citas y sufre no-shows. Mientras que el hospital pide esperar (horas) y no sufre no-shows.

Si observamos el sector específico de la restauración, no aceptar reservas puede parecer muy atractivo en un primer momento, como muestra el estudio “Are Reservations Recommended?” realizado por Alexei Alexandrov • Martin A. Lariviere en agosto de 2011:

- No hay no-shows.
- No hay pérdida de uso de mesa, ya que desde que se libera una mesa, se puede revender (a aquel que espere su turno). (Por tanto: maximización del porcentaje de ocupación de mesas en hora punta).

Sin embargo, aunque esto pueda parecer muy atractivo para un restaurante nuevo muy de moda y muy solicitado que “siempre está lleno” y en el cual la gente hace colas de 45 minutos, el sistema esconde importantes inconvenientes reales.



- **No hay control sobre la llegada de los clientes en términos de horarios.**
Un restaurante que impone reservas y turnos de 21:00 y 23:00 (por ejemplo), podría gestionar mejor su cartera de clientes y podría aumentar su porcentaje de ocupación de mesas, mientras que un restaurante muy popular que no acepta reservas tendrá un porcentaje de ocupación de mesas superior en el pico horario de comida/cena, pero inferior en el resto del tiempo, ya que no ha conseguido “repartir” su clientela de manera óptima.
- **Pérdida de todo un segmento de clientes “que no quiere incertidumbre” y/o “no quiere hacer cola”.** Algunas personas sencillamente se negarán a “arriesgarse a ir para nada” o a hacer cola. (Será menos frecuente en los lugares en los que una red de restaurantes ofrezca numerosas alternativas alrededor). Otras personas se negarán a “esperar y hacer cola” ya que es contrario a su modo de vida y de consumo del tiempo. Finalmente, este sistema es poco realista en caso de restaurantes de alta gastronomía.
- **No hay visibilidad sobre las previsiones de este volumen de clientes.**
Es cierto que cuando el restaurante “está lleno todas las noches” las previsiones son fáciles. Pero, como todos los restaurantes saben, este efecto “lleno”, “de moda” es temporal. Al cabo de un tiempo, el restaurante solo está “casi lleno”, luego “a veces lleno” y así cada vez menos.
La pérdida de visibilidad sobre las previsiones de volumen de clientes impide que el restaurante haga “yield management” ofreciendo ofertas especiales los días en los que (por cuestiones de calendario, climáticas u otras) va a estar menos lleno. En resumen, el restaurante padece, en lugar de tomar el control de su oferta y de su ocupación.

Lo mejor para los restaurantes muy solicitados de gama media que quieran evitar no-shows y maximizar la rotación de mesas, y que dudan si ofrecer reservas, es un sistema híbrido. Dos posibilidades (que se pueden combinar, eventualmente):

- Aceptar reservas al principio y al final del servicio.
- Dedicar una parte de sus mesas a las reservas y una parte a los clientes de paso. Con la precisión siguiente: indicar a sus clientes que, si no están en la mesa (la mesa al completo) X minutos tras la hora de reserva, esta se liberará para otros. Las ventajas de esto son múltiples:
 - Permitir a la gente que no reserva y a la que le gusta “improvisar” que disfrute de una mesa haciendo cola.
 - Permitir a la gente que no le gusta la incertidumbre ni la espera que disfrute aun así de una mesa.

En resumen, no excluir ningún tipo de clientela.

Además, este sistema presenta la ventaja de que permite que las mesas roten rápidamente y, por tanto, se maximice el porcentaje de ocupación. Y es que si se avisa a la gente que ha reservado de que su mesa no se les reservará “más de 5 min tras la hora de reserva” (por ejemplo), esto incitará a los clientes a llegar “con un poco de antelación” para no perderla. Aunque es cierto que tendrán que esperar un poco (hasta la hora reservada). ¿Cuál es la diferencia si hubieran tenido que hacer cola por no haber reservado? Simplemente que, en un caso, la espera se sufre (y con un resultado incierto), mientras que en el otro caso, la espera se anticipa e incluso se decide. Alguno refunfuñará por tener que hacer cola 30 min para conseguir una mesa. Pero esa misma persona verá pocos inconvenientes al hecho de llegar 30 min antes para estar seguro de conseguir su mesa). Misma espera, pero percepción (y aceptación) bien distintas.



Lo que hacen las demás industrias

La industria hotelera

Tiene el problema controlado desde hace tiempo. Este suponía unas fuertes pérdidas ya que, al contrario de lo que sucede con la restauración de gama media, los hoteles no tienen “demanda de paso” mientras que la restauración sí. (El cliente de paso que decide entrar en un restaurante). (Excepto la restauración de muy alta gama, que no tiene “paso” y que se parece más a la Hotelería).

Medios utilizados: la protección y el overbooking.

La gran mayoría de los hoteles piden actualmente una garantía de tarjeta bancaria (con posibilidad de cancelar hasta 24 horas antes, en el mismo día, o a veces mucho antes). Esto ha calado en las costumbres y el viajero aún se queja a veces por tener que dar una garantía con tarjeta bancaria para reservar un hotel, pero entiende que se ha convertido en “la norma”.

Por otro lado, las cadenas hoteleras reconocen que hacen, como otras industrias, un overbooking (sobre todo si no piden una garantía de tarjeta bancaria). Si usted ha tenido la mala suerte de que le suceda, normalmente le recolocan en otro hotel o con un socio. Es una experiencia de cliente desagradable, pero el hotel está dispuesto a que usted sufra esta molestia para aumentar su porcentaje de ocupación y reducir el porcentaje de no-show.

La industria del transporte. Compañías aéreas, ferroviarias

Naturalmente, practican el overbooking, tal y como hemos visto previamente. También practican la protección solicitando una “garantía de pago”: venden billetes que no se pueden modificar ni reembolsar.



Además, venden “la opción de poder hacer un no-show”: son los billetes modificables y reembolsables, incluso a veces hasta después de la hora de salida: estos billetes son más caros que los billetes con tarifa económica “no modificables, no reembolsables”, incluso mucho más caros: los billetes de clase business se pueden modificar y devolver hasta muchos meses después de la fecha inicial de viaje. En resumen, al pagar más caro, el cliente compra “un derecho de no-show repetido y a discreción”. El vendedor sale ganando ya que cubre el coste de los no-shows con ese precio más alto.

Los alquileres de vehículos

Sencillamente practican una forma de “protección”. Al reconocer que las reservas de alquiler siempre generarán no-shows, han integrado esta práctica en su modelo de negocio, incluyendo en el precio medio del alquiler un coste ligado al no-show. En paralelo, ofrecen tarifas más económicas (por tanto, sin ese sobrecoste relacionado con el no-show medio) si el cliente está dispuesto a comprometerse y a asegurar su reserva con antelación.

Así, en muchas empresas de alquiler de vehículos, el cliente paga un precio inferior si se compromete a reservar de manera firme y a pagar por adelantado el alquiler (o a proporcionar su tarjeta bancaria), con respecto a la reserva “sin compromiso”. Es muy similar a lo que practican las compañías de transporte con tarifas diferentes para billetes no modificables, no reembolsables y billetes flexibles. (Ver más arriba).

Los gimnasios, los médicos

Con el auge de la industria del bienestar, se han creado multitud de profesiones y de negocios. Entre ellos destacan los coaches, terapeutas, entrenadores personales, etc.

Algunos practican sistemas bastante innovadores, mezcla de sanción y de protección: en algunos casos, si el cliente no asiste al curso que ha reservado, le costará el doble del precio que hubiera pagado si hubiera venido. Esto incita en gran medida a clientes/pacientes a presentarse.

Hay que señalar que algunos médicos, dentistas, etc., empiezan a experimentar con la práctica de facturar los no-shows. (Queda saber si esto es legal en todos los casos).



Las acciones de ElTenedor y las vías de actuación

Por tanto, ¿cuál es el arsenal de medios a disposición de los restaurantes para combatir los no-shows? Medios existentes y medios que se crearán.

Si retomamos las distintas dimensiones de lucha contra los no-shows, esto es lo que puede hacer un restaurador y lo que permite ElTenedor:

La educación y la facilitación

En este sentido, el restaurador no puede hacer mucho más que recordar, en caso de reserva telefónica, que “si tiene un imprevisto o un cambio de planes, convendría que avisara”.

Por parte de ElTenedor, aplicamos varias acciones:

ElTenedor, como líder de reserva online presente en 12 países y con más de 34.000 restaurantes asociados, se ha interesado en el tema y ha comenzado a desarrollar un ambicioso plan contra los no-shows.

- En primer lugar, a nivel de e-mails y SMS que enviamos a nuestros clientes: en el momento de confirmación de la reserva, se recordará a los clientes que deben cancelar si no pueden acudir. De la misma manera, cuando un cliente realiza un no-show: ElTenedor le envía automáticamente un mensaje recordándole que este comportamiento es problemático y debe evitarse. Si la persona reincide en un periodo corto, el tono de los mensajes es más firme e intentamos poner el acento en las consecuencias de los no-shows repetidos, inclusive para el propio cliente. También se evocan algunas sanciones (pérdida de puntos de fidelidad, etc.) (Ver a continuación).
- Se lanza una campaña de comunicación con vídeos, dibujos de humor, artículos, como este Libro Blanco, con la intención de continuar con este tipo de comunicación de manera regular. En Australia, ElTenedor (a través de su filial Dimmi) también ha lanzado un hashtag “#noshowshame” (“vergüenza de no-shows”) para sensibilizar a los clientes sobre el aspecto inadecuado y vergonzoso de hacer un no-show.

- ElTenedor aplica también un cierto número de medidas para facilitar las cancelaciones. Estas están destinadas en particular a los “torpes” y a los “tímidos” descritos previamente:
 - Cancelación en un clic, desde el SMS de confirmación y el e-mail de confirmación.
 - Acceso inmediato a la última reserva actual desde que alguien abre su aplicación de ElTenedor. Ahí está disponible de nuevo la posibilidad de cancelar en un clic. (Lanzamiento previsto en el tercer trimestre de 2016).

La prevención / el recordatorio

El recordatorio es igual de importante para luchar contra los no-shows de los “despistados”.

Numerosos restaurantes practican la reconfirmación: llaman a los clientes que han reservado, de 1 a 2 días antes de la fecha de la reserva y les piden que confirmen que realmente van a acudir. Algunos incluso piden al cliente que llame para volver a confirmar, lo que coloca la responsabilidad de reconfirmación en el propio cliente. De hecho, es lo que practicaban un número de compañías aéreas hace unos años, que pedían a los pasajeros que reconfirmaran su vuelo de 1 a 2 días antes. Se trata de una práctica (pesada para el cliente) que se abandonó hace tiempo.



Sin embargo, la reconfirmación presenta algunos problemas:

- En primer lugar, consume esfuerzo. (Hay que volver a contactar con los clientes. Excepto si se dispone de un sistema que permite lanzar solicitudes de reconfirmación de manera automática, ElTenedor prevé aplicarlo a lo largo de 2016).
- Por otro lado, crea cierto acoso para el cliente, sobre todo cuando no quiere que se le contacte y ve cómo se cancela su mesa cuando pensaba que la había reservado de manera firme.
- Finalmente, un determinado número de clientes que han reconfirmado, incluso cuando se les contacta el mismo día (“Sí, sí, seguro, prometido, vamos”...) no acuden y hacen un no-show. (Indignante, pero desgraciadamente frecuente).

Por su parte, ElTenedor envía un mensaje (SMS) recordatorio a todos los usuarios que han reservado una mesa con más de 2 días de antelación. Esto tiene un impacto considerable de reducción de no-shows. ElTenedor estudia además la posibilidad de enviar también mensajes recordatorios, incluso a la gente que ha reservado con menos de 2 días de antelación cuando presentan un “riesgo”. (Categorías de población que más no-shows hacen, o individuos que hayan demostrado una propensión a hacer no-shows en el pasado).

Otras medidas preventivas y destinadas a realizar un recordatorio que aplica ElTenedor:

- Enviar automáticamente una invitación al calendario del usuario que este aceptará o no (Outlook, Google-Calendar u otros) y que le recuerde que tiene una reserva en ese momento.

Además, en los próximos meses, ElTenedor revisará y mejorará sus funciones de petición automática de reconfirmación.

Además del recordatorio, ElTenedor también ha aplicado un sistema que impide a la misma persona (con una misma cuenta) realizar varias reservas en distintos restaurantes para una misma comida o cena. (Próximo paso: reforzar esta funcionalidad haciendo que esta barrera de protección sea válida también para una misma persona que se haya creado varias cuentas).

La protección mediante solicitud de garantía

Muchos opinan que la mejor manera de evitar un no-show en la restauración o incluso de reducir sus efectos negativos es, como hacen los hoteles, pedir una garantía mediante tarjeta de crédito. La persona podrá cancelar esa reserva hasta X días u horas antes y si no lo hace y hace un no-show, se le descontará el importe convenido.



La dificultad consiste en saber “dosificar” su uso, ya que algunos clientes a los que se solicita garantía por tarjeta de crédito podrían verse tentados de buscar en otra parte y elegir un restaurante que no exija tal garantía. Por tanto, el uso de esta funcionalidad está más pensado para restaurantes “a los que la gente quiere ir a toda costa.”

Esta práctica de petición de garantía en la restauración es bastante nueva y el gran público aún no la acepta bien. Sin embargo, la tendencia es que se generalice cada vez más, sobre todo para los restaurantes más solicitados. Sin embargo, esto tardará varios años.

Una vía exploratoria podría ser, como hacen los servicios de alquiler de vehículos o los operadores turísticos, ofrecer tarifas distintas en función de si se reserva de manera firme y con o sin garantía, en forma de “descuento” para la gente que reserva pronto y con garantía de tarjeta bancaria.

Algunos restaurantes, sobre todo en el extranjero, practican una forma de “ticketing” (venta de billetes) para su restaurante. Tienen un determinado número de plazas que venden como billetes de eventos o espectáculos.

En Estados Unidos, las condiciones de reserva son más duras pero también más claras para el cliente en caso de no-show, ya que se le informa desde el comienzo del proceso de reserva sobre los riesgos que corre si no acude al restaurante. Algunos restaurantes como “Coi” o “Eleven Madison Park”, en Nueva York, piden claramente una garantía financiera en la reserva y no dudan en cargar una compensación económica en caso de no-show o de cancelación tardía. Esta práctica forma parte de la cultura local y está perfectamente integrada en el modo de vida de los consumidores.

Misma práctica, pero con un enfoque cultural relativamente diferente en Dinamarca, donde algunos restaurantes prefieren prevenir que curar insistiendo en el hecho de que no dudarán en cargar una compensación mediante tarjeta de crédito en caso de no-show o de cancelación tardía. Esto, en la práctica, no se traduce siempre por un cargo, ya que el miedo a perder al cliente a largo plazo aún es muy fuerte.

La sanción

Además de la información, la educación, la prevención y la garantía, la sanción es una vía por explorar en el caso de los reincidentes. No es necesaria en todos los casos, pero sí desde el momento en que los servicios de reserva permiten acceder a muchas otras ventajas, y si estos servicios se pueden limitar en caso de que el acuerdo entre la persona que realiza la reserva y el que la recibe se rompa.

Y es que, al fin y al cabo, la reserva de una mesa es un acuerdo. Y si una de las partes no cumple con su parte, la otra puede poner fin a dicho acuerdo.

Históricamente los restaurantes han tenido la posibilidad de sancionar a los no-showers que reconocían. La legalidad de esto es discutible, según el país, pero esta práctica informal y no oficial existe.

En lo que respecta a ElTenedor, actualmente no hay sanción automática para las personas que hacen no-shows. En cambio, esta opción se está estudiando y se aplicará en 2016. Tras varios no-shows demostrados y advertencias sobre las posibles consecuencias, el usuario que continúe a hacer no-shows se expone a:

- La eliminación de sus puntos de fidelidad (que dan derecho a descuentos adicionales)
- La posibilidad de eliminación de su cuenta, de manera temporal o definitiva.

La información

El índice de fiabilidad de clientes destaca los clientes de riesgo con el fin de que el restaurante pueda volver a llamarlos y reconfirmar la reserva.

ElTenedor ya ha implementado dentro de ElTenedor Manager un indicador que permite a los restaurantes asociados, saber si un cliente que ha reservado presenta un riesgo de no-show por su comportamiento pasado.

El overbooking

Aunque muy extendido, el overbooking se practica mucho en la hostelería y los transportes. Los restaurantes aceptan más reservas de lo que admite su capacidad sabiendo que, si al final todo el mundo acude, el restaurante “conseguirá” colocar mesas y clientes adicionales. Sin embargo, esto depende mucho de la configuración del restaurante.

La aceptación del overbooking por parte de los clientes depende en gran medida de las prácticas culturales vigentes. En los países en los que el nivel de cumplimiento de los horarios y de los planes es bajo desde el punto de vista cultural, el hecho de pedir a los clientes que han reservado que esperen (a veces bastante tiempo) a que una mesa se libere es aceptable. En otros países, no. “Siempre hay una posibilidad o un riesgo de que todo el mundo llegue y, en tal caso, es una pesadilla que ningún hotelero quiere vivir. No es prudente jugar con las probabilidades. Es preferible no ofrecer más cubiertos de los que la sala puede albergar y reemplazar los potenciales no-shows por reservas de último minuto o de paso” (The Culinary Institute of America, 2001, p 58)

Otra manera de practicar el overbooking podría inspirarse en el tren: por ejemplo, ofrecer reservas “para plazas en la cafetería o en la entrada, en el caso de que no quedaran plazas disponibles en la sala principal, la misma noche”. El cliente, informado y con posibilidad de elegir con antelación, es libre de rechazar o de aceptar el riesgo que corre.



La lista de espera

Otra manera de luchar contra los efectos del no-show de la que no hemos hablado anteriormente consiste en permitir opciones de lista de espera al restaurante. A grandes rasgos, si se produce un no-show, hacer que se pueda reemplazar inmediatamente por una nueva reserva.

Algunos restaurantes lo practican manteniendo una pequeña “lista de espera” de clientes que saben que pueden decidir venir en el último minuto. En caso de cancelación en el último minuto o de no-show, el restaurante llama a las personas de esa lista y les ofrece venir inmediatamente porque se ha liberado una mesa. Sin embargo, esto presenta bastantes problemas, ya que deben llamar a listas de personas. Además, el resultado es bastante aleatorio.

El Tenedor espera aplicar hacia finales de 2016 la posibilidad de crear listas de espera y de volver a poner mesas disponibles en el último minuto con la opción de que los clientes se creen “alertas” de disponibilidad de último minuto para sus restaurantes favoritos y solicitados. Esto permitiría a los restaurantes que sufren un no-show llenar rápidamente la mesa vacía.

No aceptar reservas

¿No aceptar reservas? Es la garantía de no tener nunca más un no-show. Pero no es la panacea, como hemos visto previamente. Por tanto, es una solución “extrema” que se desaconseja.

Un sistema híbrido

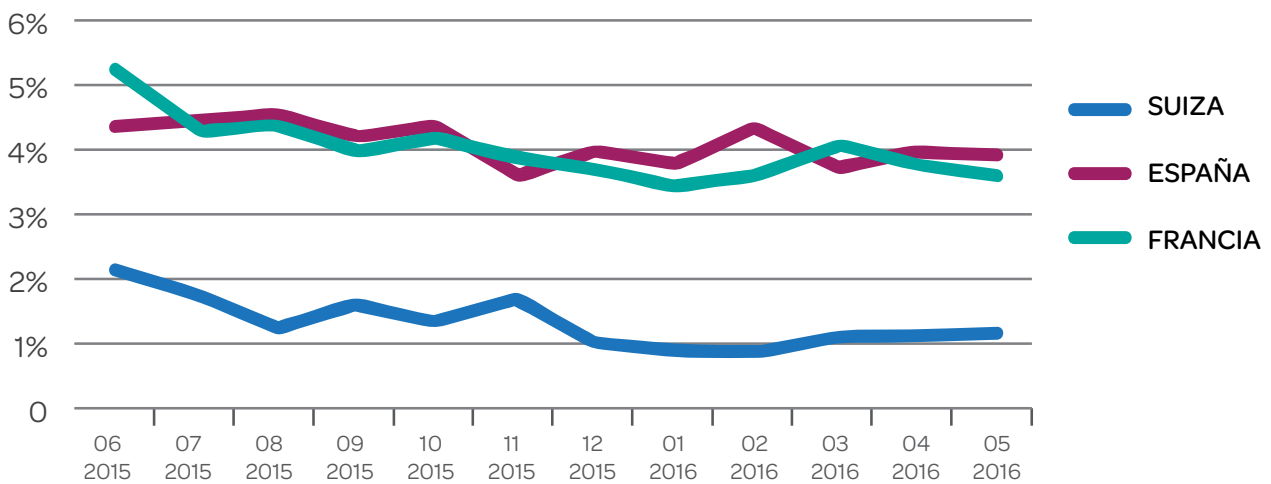
¿Y si el mejor compromiso para luchar contra los no-show fuera sencillamente quedarse con lo mejor de cada técnica? Es lo que hace, por ejemplo, el restaurante Otto Enoteca de Nueva York, que reserva un número definido de mesas y el resto es para clientes de paso. En ese caso, si un cliente realiza un no-show, el restaurante siempre puede compensar con los clientes de paso. La cuestión es estimar correctamente el número de cubiertos que se pueden reservar. Por tanto, esta práctica hace que el hecho de ofrecer reservas sea atractivo para el restaurador, que optimiza su volumen de negocio y reduce el riesgo de no-show a la vez que ofrece el servicio de reserva a sus clientes. Además, este servicio sigue siendo compatible con el hecho de pedir la tarjeta o de aplicar una compensación económica en caso de no-show. Al actuar así, no es útil hacer uso del overbooking, que sigue siendo una práctica complicada de gestionar y de anticipar.

El plan contra no-shows aplicado por ElTenedor ha comenzado a dar sus frutos en las reservas de ElTenedor.

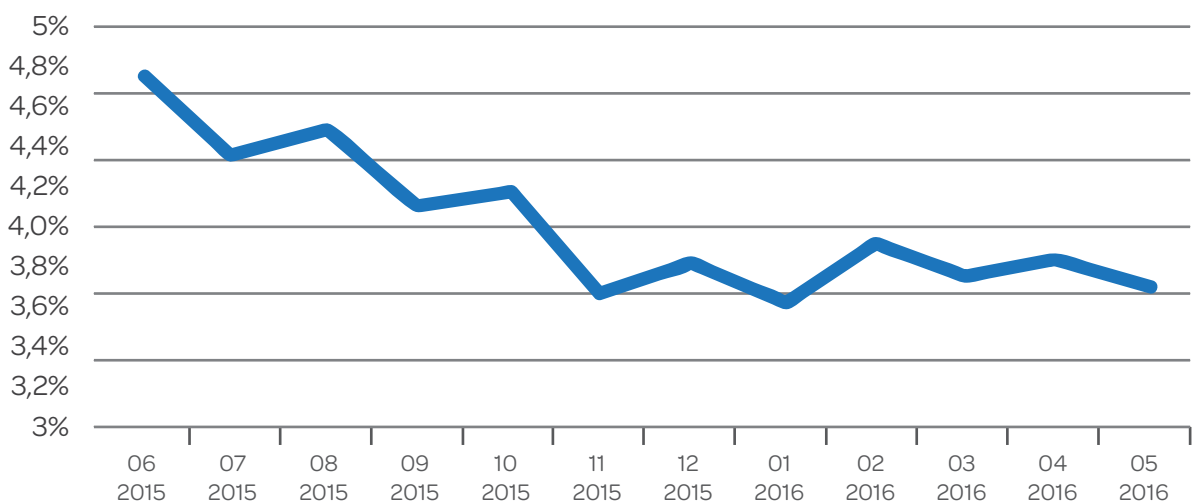
Primeros resultados

Evolución de los porcentajes de no-show generados en ElTenedor en distintos países europeos. (cifras de ElTenedor).

Evolución de los no-show por país



Evolución global de los no-shows (media de los países del Grupo LaFourchette)




ElTenedor va a seguir desarrollando su plan anti no-shows con el fin de mejorar aún más estos resultados.

ElTenedor, como líder de mercado, debe desempeñar su papel, y lo hará, a la hora de educar, informar y hacer evolucionar los usos y costumbres en la dirección correcta.

En Estados Unidos, los restaurantes toman la delantera y se reúnen con el fin de formalizar juntos acuerdos globales para reaccionar de cara a los no-shows. La mayoría de las normas de conducta tienen buena acogida entre los clientes.

En todos los casos, “parece que desde el momento en que un cliente se enfrenta al menos una vez a este tipo de condiciones a la hora de reservar, se familiariza con el sistema y cada vez encuentra menos objeciones. ” (Sheryl E Kimes Professor of Operations Management at the Cornell University School of Hotel).



Una de las opciones que se barajan en el sector es la de pedir la tarjeta de crédito en la reserva

Conclusión

Aunque los no-shows son un problema para los profesionales de la restauración, hemos visto que existen numerosas soluciones para reducirlos. Como cada restaurante es único, estas soluciones son más o menos adaptables, lo que incita a los restaurantes a desarrollar sus propias técnicas para volver a confirmar las reservas con distintos grados de eficacia. Dicho esto, la empresa y la garantía por tarjeta de crédito parecen ser las técnicas más eficaces para luchar contra los no-shows y reducir su impacto negativo en el volumen de negocio de los restaurantes. Naturalmente, esta práctica debe hacerse un hueco en los comportamientos y, más concretamente, en las costumbres de los clientes a la hora de reservar en el restaurante, tal y como se hace en otros países. Además, debe acompañarse de campañas de sensibilización y de educación de los clientes con el fin de que comprendan el efecto que generan los no-shows en los restaurantes y de que puedan adoptar un comportamiento adecuado de cara a esta situación. Todos los actores del mundo de la restauración deben unirse y jugar un papel cada vez más importante de cara al fenómeno del no-show. Es lo que ha comenzado a hacer ElTenedor con el plan contra los no-shows, con unos primeros resultados esperanzadores. En cualquier caso, la lucha continúa.



