


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure, likely a saint or religious figure, surrounded by various heraldic symbols including castles, lions, and a crown. The Latin motto "ORBIS CONSPICUA CAROLINA AC ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER CÆTERA" is inscribed around the perimeter of the seal.

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL RESTAURANTE  
TIPO FAMILIAR “LAS DELICIAS” EN TIEMPOS DE RECESIÓN  
ECONÓMICA 2009-2010, UBICADO EN LA ZONA UNO DE LA  
CIUDAD DE GUATEMALA**


Sergio Rafael Meoño Velásquez

**Maestría en Administración Industrial y**

**Empresas de Servicios**

Guatemala, Junio de 2010

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure, likely a saint or scholar, surrounded by various heraldic symbols including a crown, a lion, and a shield. The Latin motto "ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

**ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL RESTAURANTE  
TIPO FAMILIAR “LAS DELICIAS” EN TIEMPOS DE RECESIÓN  
ECONÓMICA 2009-2010, UBICADO EN LA ZONA UNO DE LA  
CIUDAD DE GUATEMALA**

**Trabajo de Graduación**

**Presentado por**

**Sergio Rafael Meoño Velásquez**

**Para optar al grado de**

**Maestría en Administración Industrial y**

**Empresas de Servicios**

**Guatemala, Junio de 2010**

**JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA**

<b>ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D</b>	<b>DECANO</b>
<b>LIC. PABLO ERNESTO OLIVA SOTO, M.A.</b>	<b>SECRETARIO</b>
<b>LICDA. LILLIAN RAQUEL IRVING ANTILLÓN</b>	<b>VOCAL I</b>
<b>LICDA. LILIANA VIDES DE URIZAR</b>	<b>VOCAL II</b>
<b>LIC. LUIS ANTONIO GALVEZ SANCHINELLI</b>	<b>VOCAL III</b>
<b>BR. MARIA ESTUARDO GUERRA VALLE</b>	<b>VOCAL IV</b>
<b>BR. BERTA ALEJANDRA MORALES MÉRIDA</b>	<b>VOCAL V</b>

**CONSEJO ACADEMICO  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ÓSCAR MANUEL CÓBAR PINTO, Ph.D.**  
**LICDA. ANNE MARIE LIERE DE GODOY, MSc.**  
**DR. JORGE LUIS DE LEÓN ARANA**  
**DR. JORGE ERWIN LÓPEZ GUTIÉRREZ**  
**LIC. FÉLIX RICARDO VÉLIZ FUENTES, MSc.**

## Índice

	Página No.
1. Resumen ejecutivo	1
2. Introducción	2
3. Delimitación del tema	3
4. Justificación	4
5. Marco teórico	5
5.1 Marketing	5
5.1.1 Términos importantes en el Marketing	5
5.2 Mezcla del marketing	8
5.2.1 Gestión de la mezcla de Marketing	8
5.2.2 Elementos de la mezcla de Marketing	9
5.2.2.1 Producto o servicio	9
5.2.2.2 Precio	10
5.2.2.3 Plaza o Distribución	11
5.2.2.4 Publicidad y Promoción	12
5.3 Ética de Marketing	14
5.3.1 Marketing para la sociedad	15
5.4 Estrategias competitivas	15
5.5 Marketing “La calve del éxito en una recesión”	18
5.5.1 El marketing durante una recesión	18
5.6 FODA	23
5.7 Estrategia de servicio	27
5.8 Mapa de servicio	30
5.8.1 Beneficios del Mapa de Servicios	30
5.9 SERVQUAL un instrumento para medir la calidad del servicio	30
5.10 La administración de un restaurante	32
5.10.1 El propietario de un restaurante como empresario y como anfitrión	32
5.10.2 El menú	33
5.10.3 Tendencias	33

5.10.4 El restaurante mediano, informal y de ambiente familiar	34
6. Objetivos	35
6.1 Objetivo general	35
6.2 Objetivos específicos	35
7. Desarrollo del trabajo	36
7.1 Historia del Restaurante	36
7.2 Análisis FODA del Restaurante las Delicias	37
7.3 Misión	38
7.4 Visión	38
7.5 Valores	38
7.6 Estructura organizacional - Organigrama delicias	38
7.6.1 Gerente	38
7.6.2 Administrativo	38
7.6.3 Cajero	38
7.6.4 Mesero	39
7.6.5 Contabilidad	39
7.6.6 Cocina	39
7.6.7 Organigrama propuesto para el Restaurante Las Delicias	40
7.7 Calidad percibida en el servicio del Restaurante	41
7.7.1 Diseño y selección de la muestra	41
7.7.2 SERVQUAL- Evaluación de la calidad del servicio en el Restaurante	41
7.7.3 Diseño del Instrumento	42
7.7.4 Análisis e interpretación	40
7.8 Mapa de servicio propuesto para el restaurante	45
7.9 Estrategias principales	48
7.9.1 Plan Marketing para el Restaurante las Delicias para el año 2010	50
7.9.2 Market share del período 2008	51
7.9.3 Objetivos	52
7.9.4 Objetivo de la marca	53

7.9.5 Efecto de pérdidas y ganancias	53
7.9.6 El producto	54
7.9.6.1 Componentes del producto	56
7.9.6.2 Empaque	56
7.9.6.3 Presentación	56
7.9.7 El mercado	56
7.9.7.1 Aspectos sociales y demográficos	56
7.9.7.2 Segmentación de mercado para el Restaurante Las Delicias	57
7.9.7.3 Perfil del consumidor	58
7.9.8 La Competencia	59
7.9.9 Los precios	59
7.9.10 Estrategia de precios	59
7.9.11 Los canales de distribución	60
7.9.12 Investigación de mercados	62
7.9.13 Las ventas	63
7.9.14 Publicidad	64
7.9.14.1 Comunicación de la nueva imagen del servicio por medio de la publicidad informativa	64
7.9.14.2 Publicidad escrita	66
7.9.15 Detalle de medios	68
7.9.16 Promoción al consumidor	69
7.9.17 Personal	69
8. Métodos y técnicas empleadas	71
9. Resultados	72
10. Discusión de resultados	73
11. Conclusiones	74
12. Recomendaciones	75
13. Referencias Bibliográficas	76
14. Anexos	78



## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

Ante la crisis económica a finales del año 2008, Guatemala en el servicio de restaurante se ha visto afectada según entrevista realizada a los gerentes de reconocidos restaurantes de comidas rápidas (Pollo Campero, McDonalds, Burger King, Taco Bell, Pizza Hut, etc.) y tipo gourmet (Los Cebollines y San Martín por mencionar algunos).

El Restaurante las Delicias ha percibido una disminución de las ventas en un 10%, por lo que este trabajo de graduación tuvo como objetivo establecer las estrategias de marketing para poder hacerle frente a la recesión económica, con lo cual se llevo a cabo un análisis FODA para determinar el entorno del restaurante con lo que se determino que era necesario establecer un horizonte, siendo así se diseño una estructura organizacional acorde al restaurante, así mismo se estableció la misión y visión para el restaurante.

Se determinó la percepción de la calidad del servicio empleando la herramienta SERVQUAL de acuerdo a los resultados se determino que existe déficit en la calidad del servicio en los aspectos de fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y atributos. Partiendo de dichos resultados se establecieron cuales son las estrategias que debe adoptar el restaurante. Eestrategia de se servicio: diferenciación por imagen, Estrategia de marketing: diferenciación de servicio, Estrategia operativa: diferenciación de personal.

La interrelación de cada una de las estrategias se vera reflejada por medio de la aplicación de un plan marketing donde la puesta en marcha de las mismas actúan las siguientes variables tales como: marca, producto, mercado, precio, canal de distribución, investigación de mercado, ventas, publicidad, promoción y capacitación del personal. Con lo cual se generara valor a lo que el cliente compra en el restaurante.



## 2. INTRODUCCIÓN

Toda empresa que se dedique a la prestación de un servicio o venta de un producto debe tomar en cuenta el Marketing ya que por medio de éste, se pueden tener las herramientas para crecer o sobrevivir en un mercado, con lo cual este trabajo estableció las estrategias de Marketing para el Restaurante tipo familiar Las Delicias en tiempos de recesión económica.

Para ello fue necesario hacer un análisis del Restaurante por medio de un FODA, lo que permitió establecer la Misión, Visión y Valores que le permitirán al Restaurante tener un norte para sus futuras tomas de decisiones.

Para establecer las estrategias de se servicio: diferenciación por imagen, estrategia de marketing: Diferenciación de servicio, estrategia operativa: diferenciación de personal, a implementar en el Restaurante se utilizó la herramienta Servqual con la que se determinó la calidad percibida en el servicio del Restaurante; partiendo de dichos resultados se tomó en consideración los aspectos débiles en cuanto a: aspectos tangibles, fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y atributos.

Asimismo, se diseñó un mapa de servicio del Restaurante en el cual se representa la interacción de las operaciones del cliente con el Restaurante.

Partiendo de lo anteriormente descrito, se procedió a establecer el Plan de Marketing para el año 2010, el cual incluye aspectos como: marca, producto, mercado, precio, canal de distribución, investigación de mercado, ventas, publicidad, promoción y capacitación del personal.

### **3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

La recesión económica ha obligado a los restaurantes de comidas rápidas (Pollo Campero, McDonalds, Burger King, Taco Bell, Pizza Hut, etc.) y tipo gourmet (Los Cebollines y San Martín por mencionar algunos) a lanzar promociones de menús rebajados o en su caso almuerzos ejecutivos a un precio que oscila entre Q 10.00 y Q 25.00 para los restaurantes de comidas rápidas y Q.29.00 para los tipo gourmet. Lo cual puede venir a ser un sustituto de los tipos de comedores medianos, informales o familiares.

El restaurante tipo familiar “Las Delicias” ubicado en la zona uno de la ciudad capital su principal actividad es la venta de desayunos al gusto, almuerzos con menú variado por día y cenas al gusto. Actualmente el restaurante “Las Delicias” ha visto una disminución en su clientela regular, lo que ha afectado directamente las ventas disminuyéndolas en 10% según lo expresa.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Los trabajadores aledaños al restaurante tipo familiar “Las Delicias” pertenecen al sector público, privado y académico. Por lo que el restaurante tipo familiar “Las Delicias” en tiempos de recesión económica años 2009-2010, debe evitar que sus ventas se vean afectadas directamente por la disminución del número de clientes.

El no contar con una estrategia de marketing que sea atractiva para la clientela del restaurante tipo familiar “Las Delicias” y por el alto riesgo de productos sustitutos que se ha generado por la recesión económica en el mercado, ésta podría seguir viendo la disminución de sus ganancias lo cual podría originar el cierre del negocio. La estrategia de marketing que permita una mayor rentabilidad debe de ir acompañada con el servicio que el restaurante entrega a su clientela el cual debe ser de calidad desde del inicio hasta el final del mismo, manteniendo instalaciones higiénicas, previniendo que la clientela contraiga una enfermedad estomacal, contribuir a una alimentación saludable por medio de variedad de menús, a base de productos naturales. Y contar con personal capacitado y comprometido con el servicio que presta el restaurante enfocado en el cliente.

Al incrementar el número de clientes el restaurante “Las Delicias” permitirá la generación de empleo, rentabilidad para el mismo y el ingreso de más impuestos al gobierno de Guatemala.

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **5.1 MARKETING**

El marketing es un proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros.

#### **5.1.1. Términos importantes en el Marketing**

##### **Deseo**

Forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad individual.

##### **Necesidad**

Estado de carencia percibida.

##### **Demandas**

Deseos humanos respaldados por el poder de compra.

##### **Valor para el cliente**

La diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtener un producto.

##### **Satisfacción de los clientes**

Grado en el que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador. (8:3,6-7)

##### **Dirección del marketing**

Es el análisis, planeación, implementación y control de programas diseñados para crear, forjar y mantener intercambios provechosos con los compradores meta y así alcanzar las metas de la organización. (8:35)

##### **Planeación estratégica y el proceso de marketing**

Planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades del marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos y diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales.

**Proceso de marketing:**

1. Analizar oportunidades de marketing
2. Seleccionar mercados meta
3. Desarrollar la mezcla de marketing
4. Administrar la labor del marketing

**Segmentación del mercado**

Es dividir un mercado en grupos distintos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamiento y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.

**Segmento de mercado**

Grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto dado de actividades de marketing.

**Posicionamiento en el mercado**

Formular un posicionamiento competitivo para un producto y una mezcla de marketing detallada. (8:45-47)

**Niveles de segmentación de mercado****Marketing de segmento**

Aislar segmentos amplios que constituyen un mercado y adaptar el marketing de modo que coincida con las necesidades de uno o más segmentos.

**Marketing de nicho**

Concentrarse en sub-segmentos o nichos con características distintivas que podrían estar buscando una combinación especial de beneficios. (8:204)

**Determinación del mercado meta**

Proceso de evaluar que tan atractivo es cada segmento del mercado y escoger los segmentos en los que se ingresará.

**Mercado meta**

Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes a los cuales la compañía desea atender.

## **Estrategias de cobertura de mercado**

### **Marketing no diferenciado**

Estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía decide hacer caso omiso de las diferencias entre segmentos de mercado y tratar de llegar a todo el mercado con una sola oferta.

### **Marketing diferenciado**

Estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno.

### **Marketing concentrado**

Estrategia de cobertura de mercado en la que una compañía trata de obtener una participación importante en un mercado o en unos cuantos sub-mercados. (8:223-225)

## **Posicionamiento para obtener ventaja competitiva**

### **Posicionamiento de un producto**

Es la forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.

La tarea de posicionamiento consta de 3 pasos:

- ✓ Identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las cuales segmentar una posición.
- ✓ Seleccionar las ventajas competitivas correctas.
- ✓ Comunicar y entregar eficazmente la posición escogida.

### **Ventaja competitiva**

Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los clientes mayor valor ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifican precios más altos.

Los consumidores por lo regular escogen productos y servicios que les proporcionan el más alto valor por tanto, la clave para ganar y conservar clientes es entender sus necesidades y procesos de compra mejor que los competidores, y proporcionar más valor. En la medida que una compañía se pueda posicionar como proveedor de más valor a los mercados meta seleccionados, ya sea ofreciendo precios más bajos o proporcionando más beneficios para justificar los precios más altos obtiene ventaja competitiva. Cuando una compañía posiciona su producto con algún ofrecimiento esta deberá entregar lo que prometió.

Así pues el posicionamiento inicia realmente con la diferenciación de la oferta de marketing de la compañía, de modo que proporciona a los consumidores mayor valor que las ofertas de sus competidores.

### **Diferenciación de Productos**

La diferenciación de los productos físicos existe dentro de un plano bipolar, en un extremo encontramos productos que casi no permiten variación, en el otro extremo están los productos que se diferencian mucho.

### **Diferenciación de Servicios**

Además de diferenciar sus productos físicos, la compañía también puede diferenciar los servicios que acompañan al producto como la entrega rápida, cómoda, o cuidadosa.

### **Diferenciación de Personal**

Las compañías pueden ganar una ventaja competitiva si contratan y capacitan mejor a su personal que sus competidores. La diferenciación de personal requiere que la compañía seleccione con cuidado a su personal de contacto con los clientes y los capacite bien.

### **Diferenciación por imagen**

Una imagen de compañía o de marca debe comunicar los beneficios y el posicionamiento de distintivos del producto. Desarrollar una imagen fuerte y distintiva requiere capacidad y trabajo intenso, por ello las compañías se esfuerzan en desarrollar imágenes que los distingan de los competidores.

Los símbolos suelen ser muy importantes para el reconocimiento de una compañía o marca y la diferenciación de su imagen, estos deberán comunicar a través de anuncios que manifiesten la personalidad de la compañía o la marca. (8:228-231)

## **5.2 MEZCLA DE MARKETING**

Es el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

### **5.2.1 Gestión de la mezcla de marketing**

Para que una estrategia de marketing (mezcla de mercadotecnia) sea eficiente y eficaz, ésta debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento o segmentos de mercado que se quieren conquistar, el mercado objetivo de la compañía.

A largo plazo, las cuatro variables tradicionales de la mezcla pueden ser modificadas pero a corto plazo es difícil modificar el producto o el canal de distribución. Por lo tanto, a corto plazo los responsables de mercadotecnia están limitados a trabajar sólo con la mitad de sus herramientas.

## **5.2.2 Elementos de la mezcla de marketing:**

### **5.2.2.1 Producto y servicio**

#### **Producto**

Es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad, incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

#### **Servicio**

Cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que es básicamente intangible y que no tiene como resultado la propiedad de algo.

Existe una división de productos siendo ésta: Productos de consumo, productos industriales. En donde los productos de conveniencia, productos de compras, productos de especialidad y productos no buscados se ubican en lo que son productos de consumo. Y productos industriales: materiales y piezas de repuesto, bienes de capital y suministros y servicios.

#### **Productos de consumo**

Producto que un consumidor final adquiere para su consumo personal.

#### **Productos de conveniencia**

Producto de consumo que suele adquirirse con frecuencia de inmediato y con un mínimo de esfuerzo de comparación y compra.

#### **Producto de compra**

Producto de consumo que el cliente, en el proceso de selección y compra por lo regular compara en términos de idoneidad calidad, precio y estilo.

#### **Producto de especialidad**

Producto de consumo con características únicas, o identificación de marca, por el cual un grupo importante de compradores está dispuesto a efectuar un esfuerzo de compra especial.



### Producto no buscado

Producto de consumo que el consumidor no conoce o que conoce pero normalmente no piensa en comprar.

### Producto Industrial

Producto comprado por individuos y organizaciones para un procesamiento ulterior o para usarse en la conducción de un negocio. (8:49,51,244-247)

### Componentes del producto

- ✓ Producto intrínseco
- ✓ Embalaje o acondicionamiento
- ✓ Marca
- ✓ Funcionamiento: Instalación e instrucciones de uso

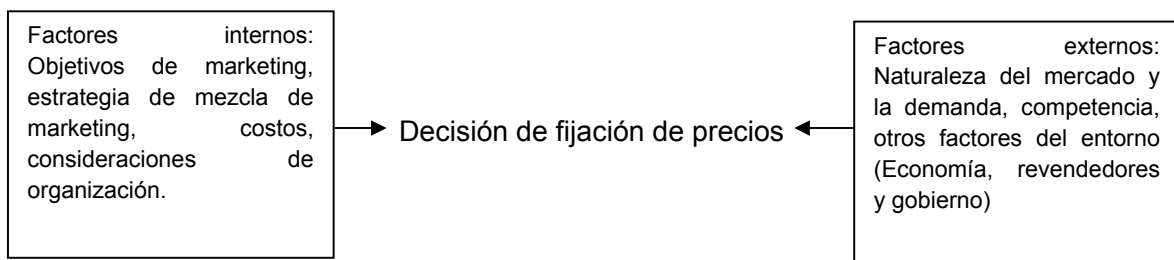
### Garantía

De buen funcionamiento, de mantenimiento, de disponibilidad de repuestos, de reparación, de devolución.

### 5.2.2.2 Precio

Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener un producto.

Así también se considera al precio como el valor acordado entre dos partes que quieren obtener un beneficio mediante el intercambio de bienes o servicios.



### Estrategia de ajustes de precios

Las compañías por lo regular ajustan sus precios básicos para tomar en cuenta diversas diferencias entre los clientes y cambios en las situaciones a continuación se presentan las estrategias de ajustes de precios:

#### Descuento en efectivo

Reducción de precios para los compradores que pagan sus facturas con prontitud.

**Descuento por cantidad**

Reducción de precios para los compradores que adquieren grandes volúmenes.

**Descuento funcional**

Reducción de precios que ofrece el vendedor a miembros del canal comercial que realizan ciertas funciones como ventas, almacenaje y contabilidad.

**Descuento por temporada**

Reducción de precio que se hace a los compradores que adquieren mercancía o servicios fuera de temporada.

**Fijación de precios promocional**

Fijar temporalmente precios de productos por debajo de su precio de lista y a veces hasta por debajo de su costo a fin de incrementar las ventas a corto plazo. (8:317,353-355)

**5.2.2.3. Plaza o Distribución**

Comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

**Funciones de los canales de distribución**

Un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores y salva las importantes brechas de tiempo, lugar, y posesión que separan los bienes y servicios de quienes lo usarán. Los miembros del canal de marketing desempeñan muchas funciones clave, algunas ayudan a concertar transacciones:

**Información**

Reunir y disminuir información de inteligencia, investigación de mercado acerca de los factores y fuerzas del entorno del marketing la cual se necesita para planificar y efectuar el intercambio.

**Promoción**

Desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.

**Contacto**

Encontrar prospectos de compradores y comunicarse con ellos.

**Adecuación**

Moldar y ajustar la oferta a las necesidades del comprador, incluye actividades como: fabricación, distribución, clasificación, ensamblado y embasado.

## **Negociación**

Llegar a un acuerdo respecto al precio y otros términos de la oferta para poder transferir la propiedad o posesión.

## **Número de niveles de canal**

Los canales de distribución se pueden describir según el número de canal que intervienen en ellos, cada capa de intermediarios de marketing que realiza alguna función para acercar el producto y su posesión al comprador final se le denomina como nivel de canal.

- ✓ Canal de marketing directo
- ✓ Canal de marketing que no tiene niveles de intermediarios.
- ✓ Canal de marketing indirecto
- ✓ Canal que contiene uno o más niveles de intermediarios. (8:377-378)

## **5.2.2.4. Publicidad y Promoción**

### **Publicidad**

Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador no identificado. El objetivo de la publicidad es comunicar que se realizará con un público meta específico durante un tiempo específico. Estos objetivos se pueden clasificar según su propósito: informada, persuadida, o recordada.

### **Publicidad informativa**

Publicidad que sirve para informar a los consumidores acerca de un producto o característica nueva y crear una demanda primaria.

### **Publicidad de persuasión**

Publicidad que se usa para crear una demanda selectiva de una marca convenciendo a los consumidores de que ofrece la mejor calidad por su dinero.

### **Publicidad por comparación**

Publicidad que compara directa o indirectamente una marca con una o más marcas distintas.

### **Publicidad de recordatorio**

Publicidad que sirve para los consumidores sigan pensando en un producto.

## Estrategia publicitaria

Una estrategia publicitaria consta de dos elementos principales: crear mensajes publicitarios y seleccionar medios de difusión publicitarios. (8:492,494-496)

### Selección de los medios publicitarios

Perfiles de los principales tipos de medios

<b>Medio</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Limitaciones</b>
Diarios	Flexibilidad; actualidad; buena cobertura de mercados locales, amplia aceptabilidad; gran credibilidad.	Vida corta, baja calidad de reproducción, pocos lectores del mismo ejemplar físico.
Televisión	Buena cobertura de mercado de masas, bajo costo por exposición, combina imagen, sonido y movimiento; atractivo para los sentidos.	Costos absolutos elevados, mucha competencia, exposición efímera, menos selectividad de público.
Correo Directo	Alta selectividad de público, flexibilidad, no hay competencia publicitaria dentro del mismo medio, permite personalizar.	Costo relativamente alto por exposición; imagen de correo chatarra.
Radio	Buena aceptación local, elevada selectividad geográfica y demográfica.	Solo audio, exposición efímera, baja atención; público fragmentado
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica, credibilidad y prestigio, reproducción de alta calidad, larga vida y buena posibilidad de varios lectores del mismo ejemplar físico.	Larga anticipación para comprar un anuncio, costo elevado, no hay garantía de posición.
Exteriores	Flexibilidad, alta exposición repetida, bajo costo, baja competencia de mensajes, buena selectividad por posición.	Baja selectividad de públicos; limitaciones creativas.
En línea	Alta selectividad, bajo costo, impacto inmediato, capacidades interactivas.	Público pequeño con sesgo demográfico, relativamente bajo impacto, y público controla la exposición.

### Promoción

Abarca actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.

La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, emailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.).

## **Herramientas de promoción para consumidores**

### **Muestras**

Cantidades pequeñas de un producto que se ofrecen a los consumidores para que lo prueben.

### **Cupón**

Certificado que da a los compradores un descuento al adquirir un producto específico.

### **Oferta de reembolso de efectivo (Devolución)**

Consiste en reembolsar parte del precio de compra de un producto a los consumidores que envíen una "Prueba de compra al fabricante"

### **Paquete de precio global (Ofertas con descuento incluido)**

Precio reducido que el productor exhibe directamente en la etiqueta o embase.

### **Bonificaciones**

Bienes que se ofrecen gratuitamente o a un costo bajo como incentivo para comprar un producto.

### **Especialidades publicitarias**

Artículos útiles impresos con nombre de anunciante dados como obsequio a los consumidores.

### **Recompensa por ser cliente habitual**

Efectivo u otra recompensa por el uso constante de los productos o servicios de una compañía.

### **Descuento:**

Reducción directa en el precio de lo comprado durante un período de tiempo específico.  
(8:509-512)

## **5.3 Ética de Marketing**

Cada compañía y gerente de marketing debe desarrollar una filosofía de conducta socialmente responsable y ética.

### **5.3.1 Marketing para la sociedad**

Principio del marketing ilustrado según el cual una compañía debe tomar sus decisiones de marketing considerando los deseos de los consumidores, las necesidades de la compañía, los intereses a largo plazo de los consumidores, y los intereses a largo plazo de la sociedad.

Una compañía con un marketing orientado a la sociedad debe diseñar productos que no solo sean agradables sino también benéficos.

Los productos se pueden clasificar según el grado que satisfacen inmediatamente a los consumidores y el beneficio a largo plazo que lo proporcionan estos son:

Productos deficientes: productos que no tienen ni atractivo inmediato, ni beneficios a largo plazo.

Productos agradables: productos que ofrecen una satisfacción inmediata elevada pero podría perjudicar a los consumidores a la larga.

Productos saludables: productos que tienen poco atractivo pero podría beneficiar a los consumidores a largo plazo.

Productos deseables: productos que proporcionan tanto satisfacción inmediata elevada, como grandes beneficios a largo plazo. (8:678-680,682)

## **5.4 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

### **Marketing competitivo**

Es aquel que apoya la satisfacción de las necesidades de sus consumidores de una manera más adecuada que la competencia.

### **Ventajas**

Estimula a las empresas a buscar cada vez mejores formas de satisfacer a los consumidores. La inexistencia de competencia hace que las empresas se contenten con satisfacer a medias a sus consumidores.

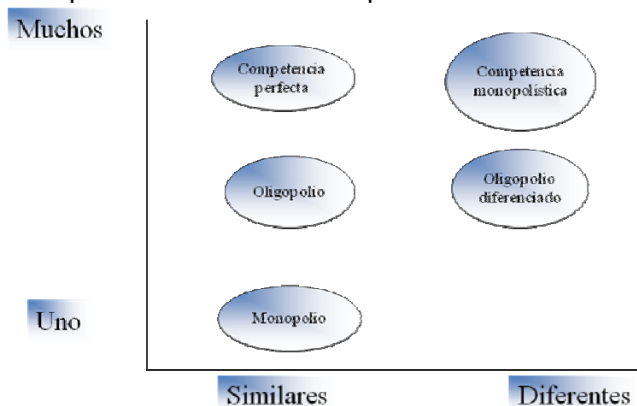
Estimula la baja de precios al consumidor puesto que para intentar ganar mayores clientes, las empresas tratan de aumentar su eficiencia y están dispuestas a disminuir sus márgenes de utilidad. Evita el control y la injerencia de los gobiernos en los mercados.

### **Competencia**

#### **Características de la competencia:**

- ✓ Se realiza en un mercado específico. Las empresas están en conflicto para atender al mismo grupo de consumidores.

- ✓ Interdependencia. La presencia de una de ellas tiene influencia en el comportamiento del mercado frente a la otra.
- ✓ Niveles de competencia:
- ✓ Competencia a nivel de producto (producto-necesidad): Es aquel que se da entre empresas que producen un mismo producto para satisfacer la misma necesidad del mismo mercado.
- ✓ Competencia a nivel de necesidad: Esta formada por todas aquellas empresas que buscan satisfacer la misma necesidad de los consumidores. Los fabricantes de ropa de lujo con los fabricantes de joyas.
- ✓ Competencia a nivel de recursos. Es relativo a todas las empresas que buscan el mismo dinero o recursos de los consumidores. Cines compiten por dinero de los restaurantes.
- ✓ Tipos de situaciones competitivas



### **Monopolio:**

Existencia de un solo proveedor del producto en el mercado. Empresas estatales de agua, electricidad, teléfonos (en los 70s).

### **Oligopolio:**

Unos pocos competidores se encuentran en un mismo mercado. Los participantes se ponen de acuerdo para dividirse el mercado y no competir en precio (cartel).

### **Oligopolio diferenciado:**

Aparece cuando un mercado existe un posicionamiento claramente distinto entre las pocas empresas que compiten en éste. Ejemplo: 8 a 10 fabricantes de automóviles en los cuales uno es visto como el productor de autos populares, el otro como el de autos de lujo, otro como deportivos, etc.

### **Competencia perfecta: (teórica):**

Es la situación en la cual se encuentran en el mercado una gran cantidad de oferentes del mismo producto o servicio. Dado que es muy difícil que todos se pongan de acuerdo sobre precios o sobre volúmenes de venta, se genera una competencia que hace bajar las utilidades del sector al nivel más bajo permitido por los costos de producción. Ejemplo: Venta de maíz en mercados de pueblos, calzado prendas de vestir populares.

**Competencia monopolística:**

Varios productores de un mismo producto poseen un alto nivel de diferenciación y se caracterizan por la existencia de subespecializaciones al interior de un mercado supuestamente homogéneo. Restaurantes de una ciudad compiten, comida italiana, comida criolla, comida internacional. Cigarrillos para hombres, para jóvenes, para damas.

**Competidores potenciales:**

- ✓ Empresas que producen productos sustitutos: Son empresas que generan sustitutos (ejemplo margarina y mantequilla, fabricante de motos y fabricante de automóviles).
- ✓ Empresas comercializadoras del mismo producto en otros mercados: Productor de carne de res argentino con el producto de carne de res chileno, esto debido a la globalización.
- ✓ Empresas clientes: Son aquellos clientes que representan altos volúmenes de compra para la empresa y ya que conocen bien el negocio podrían integrarse verticalmente para reducir sus costos. Ejemplo: Empresas de jabones que compra materia prima a una empresa "x" que decide ya no comprarle sino que montar su propia planta con lo que reduce sus costos y puede llegar a vender a terceros.
- ✓ Empresas proveedoras: Similar que la anterior solo que la integración vertical hacia delante ya que cuenta con la materia prima y puede generar su propio canal de distribución.

**Barreras de entrada para la competencia**

- ✓ Barreras legales: Patentes que dan la exclusividad de fabricación o venta.
- ✓ Barreras contractuales: Concesiones otorgadas por gobiernos a determinadas empresas para el desempeño de una actividad o la explotación de un recurso específico (turismo, oro, cobre, carreteras, etc.)
- ✓ Barrera de acceso a insumos: Cuando ciertas empresas poseen únicamente ellas el insumo necesario, ejemplo mina de oro, yacimiento de petróleo o agua, minas de uranio, etc.
- ✓ Barreras de capital: Se refiere a la gran necesidad de capital inicial, por ejemplo: Cervecerías, fábricas de cemento, industrias farmacéuticas de investigación y desarrollo de nuevos medicamentos.
- ✓ Barreras de propensión al riesgo: Riesgo de que el negocio sea efectivo, por ejemplo las petroleras con la búsqueda de nuevos yacimientos, al igual que la minería.
- ✓ Barreras de tamaño de mercado: Cuando el mercado es muy pequeño o poco atractivo o bien, la competencia maneja una estrategia de "multimarcas" P&G y Nestlé.
- ✓ Barreras de tecnología: Se trata de que la competencia no cuenta con la tecnología o personal especializado para desarrollar un producto o actividad. Ejemplo: Empresas consultoras que cuenta con los gurús en ciertas áreas del conocimiento, hospitales que cuentan con equipo de diagnóstico de "punta".
- ✓ Barreras de lealtad de mercado: Cuando las empresas de un mercado han generado una amplia lealtad en sus clientes y consumidores. Ejemplo: Cerveza, la tortilla que quisiera ser reemplazada totalmente por el pan de trigo. (9)



## 5.5 “MARKETING “LA CLAVE DEL ÉXITO EN UNA RECESIÓN”

La pregunta que todo empresario debe hacerse en estos momentos ante la recesión que estamos viviendo y las consecuencias que pueda provocar ésta es simple, ¿qué es lo que quiero hacer con mi empresa en estos momentos?

De esta simple pregunta se desprenden dos posibles cuestionamientos adicionales: ¿adaptarse y sobrevivir? o ¿crecer y lograr un mayor éxito?

En el idioma japonés la etimología que soporta a la palabra crisis (KiKi) curiosamente proviene de dos palabras, kiken que significa peligro, y la palabra kikway que se traduce al español como oportunidad. Esto lo considero fundamental ya que nos dice que en esta cultura milenaria, que ha sido tan exitosa económicamente, visualizan en su propio idioma a la crisis bajo un enfoque de dualidad; bueno y malo, blanco y negro, peligro y oportunidad.

La actual situación recesiva que vive la economía global y por ende nuestra economía, nos conduce a enfrentar una crisis, eso no tiene discusión, pero yo le preguntaría, ¿cómo la va a enfrentar usted?, viéndola tan sólo como peligro o como oportunidad.

### 5.5.1 El marketing durante una recesión

¿Cómo puede ayudarnos la disciplina a la que me dedico desde hace veinte años?

**PRIMERO.** Tenemos que considerar que la mercadotecnia como la conocemos, nacida como un modelo que respondía a otro puramente transaccional, diferencia enormemente de la realidad actual donde el manejo de la relación con el cliente, por ejemplo de los minoristas “tienda a cara”, casi personalizada, tiene mucho más impacto en los resultados que la comunicación masiva. ¿Qué quiero decir? Que poner un anuncio en prensa, radio o televisión y esperar que lleguen nuestros consumidores a comprarnos, ya no funciona. Ahora tenemos que conocer más profundamente a ese consumidor en sus gustos y preferencias, niveles socioeconómicos, socioeducativos y grupos, y tipo de familia a la que pertenece; sólo así los podremos convertir en nuestros clientes.

En cuanto a las conocidas “4 P’s”, producto, precio, promoción y plaza o localización y distribución del modelo transaccional, tendremos que considerar una quinta “P” que Kamran Kashani, profesor de mercadotecnia y estrategia global en IMD, denomina para pioneros, que consiste en innovar en todas y cada una de las “4 P’s”.

**SEGUNDO.** En épocas de recesión, los consumidores piensan en orientar su valor de compra, los distribuidores quieren mantener efectivo y los empleados están muy preocupados por mantener sus trabajos.

La clave, según el profesor John Quelch, es entender mejor las necesidades del consumidor en estas épocas, para así poder adaptar nuestras estrategias a esos cambios, o incluso, satisfacer nuevas necesidades que pudieran aparecer dadas las presiones del entorno económico. Quelch propone los siguientes conceptos clave:

- Las marcas que incrementen su comunicación con el mercado podrán incrementar su participación de mercado (“share”) y así obtendrán un retorno a la inversión realizada. Extender el financiamiento y generar políticas que motiven a los distribuidores a mantener inventarios de nuestra línea o líneas de productos.
- En tiempos difíciles, las disminuciones en precios atraen más consumidores, respaldando la estrategia con promociones y procurando no dañar la marca con esto.
- Los CEO’s (Directores) deben invertir más tiempo en atender a sus clientes y empleados.

**Se deben considerar también los siguientes factores:**

**1. Investigar al consumidor:**

Es importante entender cómo redefine el consumidor al “valor” en épocas recesivas. Invierte más tiempo en comprar bienes duraderos, que normalmente no hace; cree más en marcas que le brinden valor y pueda adquirir nuevos productos soportados por éstas (extensión de marca), pero su interés por nuevas marcas y categorías se pierde, procura no experimentar e “ir a la segura”.

**2. Enfocarse en los valores de la familia:**

Se sabe que el centro de muchas decisiones de compra emanan de la familia. Existen valores familiares que nos llevan a comportamientos definidos, por lo que acentuar nuestra comunicación en resaltar estos valores es importante. En Puebla, un integrante de la familia se convierte en su principal valor. La madre es el pilar de la familia, para ella el cuidado del gasto, esto es, administrar eficientemente los recursos familiares destinados a la comida y gastos de la casa, es en sí un valor. El tercer gran valor es la unidad familiar, por lo que enfocarse a estos tres grandes valores puede ser muy eficiente en términos de construcción de estrategias.

**3. Mantener las inversiones en marketing:**

Estos no son tiempos de recortar presupuestos. Está bien documentado que marcas que invirtieron en marketing en épocas recesivas mientras sus competidores cortaron sus presupuestos en el área, ganaron participación en el mercado y obtuvieron retornos de sus inversiones muy importantes. Un buen ejemplo en Puebla de inversión en marketing durante momentos malos de la economía, es el caso de Farmacias Bellavista. Durante la crisis de 1994 su directiva decide iniciar un cambio de marca que los llevaría a un branding muy exitoso con su nueva marca Farmatodo.

**4. Ajustar los portafolios de productos:**

La necesidad de hacer una buena selección de productos dentro de nuestro portafolio es fundamental en tiempos difíciles de la economía. Productos que tengan poca rotación o que requieran de fuertes inversiones para su comercialización, deberán quedar fuera de nuestro portafolio en estos momentos. Por otro lado, aquellos que se desplazan solos, deberán recibir todo nuestro apoyo.

### **5. Mantener a los distribuidores:**

El procurar a nuestros principales socios en la distribución, no sólo se refiere a conservarlos. El mantenerlos es estimularlos, es apoyarlos y hacerlos sentir bien distribuyendo nuestros productos. Por lo tanto, es importante el diseñar estrategias que le permitan sentirse que estamos comprometidos con ellos y por lo tanto ellos con nosotros (Engagment).

### **6. Ajustar tácticas de precios:**

A pesar de que el manejo de los precios es muy delicado, la necesidad de que nuestros clientes perciban reducciones de nuestros precios en épocas difíciles, es importante; les brinda apoyo, seguridad de que somos una empresa que se preocupa por ellos. Esto genera elementos de engagment que pasando la crisis beneficia a la empresa que otorga estos ajustes. Realizar promociones como descuentos por volumen o extender el tiempo en compras a crédito, son ejemplos de buenas tácticas. Recientemente en Mercadiez hemos realizado una serie de estudios de pruebas de concepto para empresas dedicadas a la producción y venta de alimentos preparados. En todos, obtuvimos un insight claro y de carácter emotivo y racional: paquetes o combos. La integración de comidas completas, por ejemplo un plato fuerte, sopa, postre y bebida, se percibe como algo más económico y que favorece al consumidor; esto puede ser una buena táctica para que sin sacrificar margen al vender en paquete al mismo cliente, le podamos hacer una rebaja en precio total.

### **7. Acentuar en la participación de mercado:**

Es importante pensar que la participación que ha logrado una empresa en sus mercados es de vital importancia para el futuro de la misma. El perder puntos de participación por falta de inversiones en marketing en momentos de recesión, difícilmente se podrán recuperar en tiempos mejores.

### **8. Enfatizar en lo importante del valor (Core value):**

El conocer por parte de la empresa cual es el corazón del valor que brinda la empresa a sus clientes es vital. El poder transmitir claramente cuál es la esencia de lo que realmente vende, puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. La prueba de concepto a la que he venido haciendo referencia es una metodología en la que, utilizando diferentes enfoques de investigación de mercados, nos permite medir precisamente cuál es el core value del negocio en función de lo que piensa su mercado. Esto nos ha permitido definir para varias empresas en Puebla qué es lo que espera, en esencia, su mercado de ellas, de su servicio, atención, sofisticación, conveniencia, ambientación. En definitiva esto permite enfocarnos en no descuidar esas características propias de nuestro negocio en situaciones de recesión económica.

La recesión en la economía puede elevar la importancia de los balances financieros y de la posición de los directores de las empresas en relación al marketing. La gestión del capital de trabajo domina la gestión de las relaciones con el consumidor, no obstante, las compañías que no abandonen sus estrategias de marketing en recesión lograrán el éxito, más allá de simplemente adaptarse y sobrevivir. La economía tiene un comportamiento cíclico, ahora estamos en una recesión y en un tiempo estaremos en crecimiento. ¿Se ha preguntado dónde estará usted para ese entonces?

A continuación se presentan publicaciones de los meses de enero y agosto del diario el "Periodico" en su segmento económico acerca de la recesión económica y como afecta esta a los restaurantes en Guatemala y las medidas que se están implementando." ( 5)

### **La industria de restaurantes se pone a dieta por la crisis**

Los restaurantes y cadenas de comida rápida han sido afectados por un alza de costos y un menor gasto de los guatemaltecos que reducen sus salidas a comer.

La crisis económica no le sienta bien a los comensales que reducen sus salidas a comer, cocinando un mal año para el sector restaurantero.

"Diciembre fue un mes catastrófico, tuvimos menos convivios navideños que el año anterior", afirma Arturo Olivares, gerente del restaurante mexicano Fridas, quien añadió que su clientela se vio reducida en un 30 por ciento respecto al año anterior. Olivares asegura que no se está "dejando llevar por la corriente" y que este año aumentará su presupuesto de mercadeo en un 65 por ciento para salir de la mala racha.

Chuck E. Cheese's Pizza tuvo poco qué celebrar a fin de año. Lisette Ordóñez, gerente de mercadeo, afirma que sus ventas cayeron en un 50 por ciento en 2008. La baja se sintió sobre todo entre octubre y diciembre, ya que se redujo el número de convivios en comparación con 2007.

### **Cambian patrones de consumo**

Para Erick Cacacho, director de la cadena Los Cebollines, lo que se vio en 2008 no fue un éxodo de los comensales, sino un cambio en los patrones de consumo.

"La clientela no ha dejado de consumir en nuestros restaurantes. Más bien, ha cambiado un poco sus hábitos de consumo. Nosotros hemos observado una mutación tanto dentro de nuestra venta habitual del menú, así como el ingreso de otro tipo de clientela acostumbrada a consumir en restaurantes con un 'tique' promedio mayor", afirma.

Jaime Sánchez, gerente de la cadena de comida japonesa Sushi Itto, coincide con Cacacho y asevera que "hay un reacomodo a lo que uno puede gastar", aunque reconoce que sus ventas se redujeron en un 12 por ciento.

Según empresarios del sector, el consumidor de nivel socioeconómico medio/bajo ha sido el más afectado en sus hábitos de consumo. Mariano Murga, gerente de Subway, confirma que los puntos de venta más afectados son aquellos con más clientes de clase C.

## **Oportunidades en la crisis**

Aunque pocos negocios se han librado de los efectos de la crisis, los restaurantes enfocados en una clientela clase AB afirman que cerraron el año con un balance positivo. Giancarlo Poggio, gerente de Saúl E. Méndez, admite que “el consumidor está siendo más selectivo y cuidadoso en la forma en que está manejando su presupuesto”, pero afirma que en su caso las ventas se han mantenido a un nivel similar a 2007.

Algunas cadenas de comida rápida con servicio a domicilio aprovecharon la coyuntura para posicionarse como opciones económicas. Una de ellas es Domino’s Pizza, que lanzó la campaña “pida pizza, ahórrase la gasolina”, cuando el precio del combustible alcanzaba récords históricos.

Para evitar que el alza de la gasolina incrementara significativamente el costo del reparto a domicilio, Domino’s buscó mantener sus precios mejorando los contratos con los proveedores.

“¿En qué época del año no han habido cosas difíciles? Lo que tenemos que hacer es buscar las oportunidades”, afirma René Muñoz, gerente de la cadena.

Little Caesar’s Pizza Pizza es otra cadena que supo nadar contra la corriente. Según Rodrigo Aldana, gerente de la empresa, en agosto pasado, sus ventas se redujeron en un 16 por ciento respecto a 2007. Sin embargo, la tendencia se revirtió en septiembre cuando redujeron sus precios, lo cual hizo que sus ingresos totales para 2008 fueran sólo ligeramente inferiores a los del 2007.

Aunque la tendencia al alza en los precios de los alimentos se ha desacelerado, el consumo se está contrayendo, la mayoría de las empresas se enfocarán este año 2009 en identificar los cambios en los hábitos del consumidor y en lanzar promociones y menús más económicos para tratar de reactivar el apetito de la clientela.” (13)

## **Pollo Campero lanza promoción de menús rebajados**

“Emulando una estrategia que le ha dado buenos resultados a otras cadenas de comida rápida como McDonalds y Taco Bell, Pollo Campero lanzó ayer una promoción que ofrecerá un menú diferente, de lunes a viernes, a un precio de Q25 (precio regular Q38).

Estamos ante una situación económica contraída que afecta a los consumidores, por eso queremos acercarnos a esos trabajadores y ofrecerles una opción de almuerzo a un precio accesible, explicó Patricia Sanabria, directora de mercadeo y publicidad de Campero.

La campaña busca atraer a los clientes y generar mayor tráfico en los 130 restaurantes de la cadena, cuyas transacciones (número de órdenes) han bajado un 3 por ciento debido a la crisis económica que afecta a los guatemaltecos.

El lunes se ofrecerá un menú mediano de nuggets de pollo, martes pollo tradicional, miércoles pechuguitas, jueves pollo tradicional y viernes camarones, a un precio de Q25, cuando su precio regular es de Q38, para un ahorro del 34 por ciento.

Aunque la promoción durará inicialmente 8 semanas en los 130 restaurantes de la cadena, será el consumidor quien decida si esta se extiende, agregó Sanabria.”(12 )

## **5.6 FODA**

El Análisis FODA o Análisis DAFO (en inglés, SWOT-Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra una organización.

### **La planificación estratégica**

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

### **El análisis consta de cuatro pasos**

- Análisis Externo (También conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno
- Confeción de la matriz FODA
- Determinación de la estrategia a emplear

## **Análisis Externo**

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea, así que el análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a. Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

### **De carácter político:**

Estabilidad política del país.  
Sistema de gobierno.  
Relaciones internacionales.  
Restricciones a la importación y exportación.  
De carácter legal:

#### **1. Tendencias fiscales**

Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.  
Forma de pago de impuestos.  
Impuestos sobre utilidades.

#### **2. Legislación**

Laboral.  
Mejoramiento del ambiente.  
Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

#### **3. Económicas**

Deuda pública.  
Nivel de salarios.  
Nivel de precios.  
Inversión extranjera.

### **De carácter social:**

Crecimiento y distribución demográfica.  
Empleo y desempleo.  
Sistema de salubridad e higiene.  
De carácter tecnológico:

Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un

problema. También puede haber situaciones que más bien representan AMENAZAS para la organización y que pueden hacer más graves sus problemas.

### **Oportunidades**

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

### **Amenazas**

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

### **Análisis Interno**

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización que atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

### **Fortalezas**

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.



Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

### Debilidades

Se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

EL Mexicano Raúl Francisco Díaz Mortera nos dice en su frase "Un imperio no cae por fuerzas externas sino por debilidades internas". (10)

<b>Análisis FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

## **5.7 ESTRATEGIA DE SERVICIO**

El liderazgo en servicio genera una mentalidad de servicio dentro de la organización. Oyendo lo que la gente dice sobre el servicio, se llegan a conocer aquellas cosas que son importantes para los clientes, lo que ocurre con el desempeño y por qué, y lo que debe hacerse para mejorar, también es la base para establecer un rumbo estratégico global una estrategia de servicio.

Todas las compañías que prestan un servicio extraordinario cuentan con una estrategia de servicio clara y convincente. Tienen una “razón de ser” que le imprime energía a la organización y define la palabra “servicio”. Con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas encargadas de tomar las decisiones se forman una mejor idea acerca de cuáles iniciativas aprobar y cuáles rechazar.

La estrategia es su guía. Con una estrategia de servicio clara y convincente, las personas que prestan servicios saben cómo servir mejor a sus clientes; la estrategia es su guía. No hay necesidad de contar con gruesos manuales de políticas y procedimientos. Una estrategia de servicio es una misión, no el planteamiento de una misión. Los planteamientos de misión suelen no ser otra cosa que frases altisonante en los documentos internos y públicos que no significan nada para el personal de la organización encargado realizar el trabajo.

Por su parte, la misión galvaniza: es una meta, una dirección, un llamamiento. Une a las personas de la organización alrededor de un propósito común. Le da significado al trabajo. Como dijo James Collins en una columna periodística: “Una verdadera misión...concentra los esfuerzos de la gente. Es tangible, concreta, clara y comprometedor. Llega el corazón de la gente”.

La estrategia de servicio permite identificar lo que representa valor para el cliente. Para forjar el camino hacia el servicio extraordinario, los líderes de la empresa deben definir correctamente aquello que hace que el servicio sea forzoso. Deben poner en movimiento y sostener una visión de excelencia en el servicio, una serie de postes de señalización que indiquen el futuro y muestren el camino. La estrategia de servicio habitualmente se puede expresar en pocas palabras. Su valor está en orientar y dar energía; por tanto, las palabras serán eficaces únicamente si reflejan las creencias fundamentales de la empresa, si mueven el espíritu humano a la realización y si son interiorizadas. Si los empleados se ven precisado a consultar algún manual o documento de planeación en busca de la estrategia de servicio de la compañía es porque tal estrategia no existe. (2:78)

### **5.7.1 Como identificar la estrategia de servicio**

No basta con saber que una estrategia de servicio debe poner énfasis en la calidad, ofrecerles valor a los clientes, coincidir con las prácticas y la filosofía de la organización y fomentar la realización. La empresa debe también identificar la estrategia de servicio que permita cumplir esos objetivos.

Para identificar la estrategia, es preciso contestar tres preguntas fundamentales:

¿Cuáles atributos del servicio son y seguirán siendo los más importantes para nuestros mercados objetivos?

¿En cuáles atributos importantes del servicio es más débil la competencia?

¿Cuáles son las capacidades actuales y potenciales de nuestra empresa en materia de servicios?

Responder a estas preguntas es una oportunidad de análisis. Las necesidades importantes de los clientes que no están siendo satisfechas por la competencia y que la empresa que está definiendo su estrategia puede satisfacer representan un “vacío” de servicio en el mercado. Identificar esos posibles vacíos por medio de los enfoques de investigación por lo que es indispensable crear una estrategia de servicio.

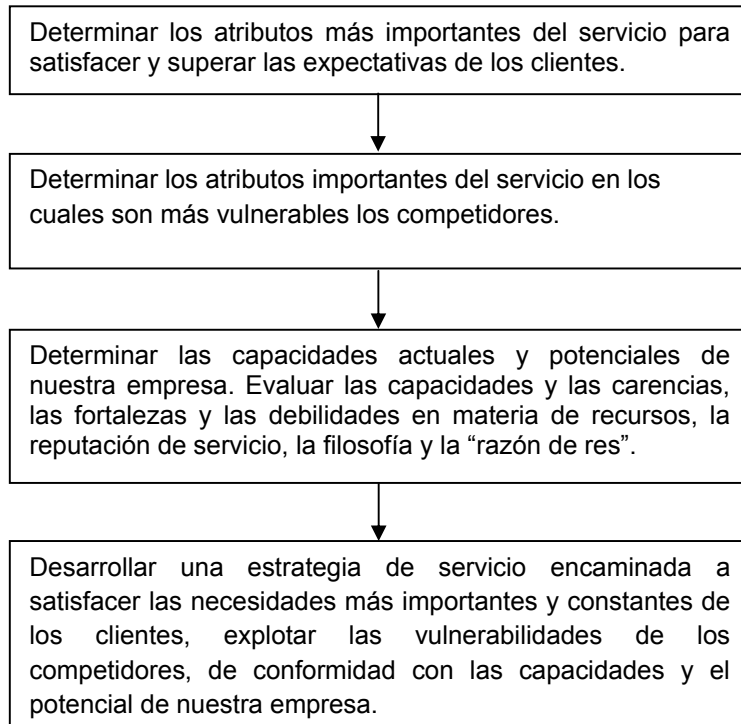
Al analizar aquellas cosas que son importantes para los mercados objetivos, los gerentes deben hacer otras dos preguntas: ¿Qué es esencial para el cliente y qué le producirá admiración? La estrategia de servicio debe incorporar tanto los atributos esenciales para satisfacer las expectativas del cliente, como los atributos “sorprendentes” para superar estas expectativas.

Por ello es necesario tener en cuenta los temas de confiabilidad, sorpresa, y la equidad son aspectos esenciales de servicio; la sorpresa agrega el valor inesperado. Pero estos temas son generales, ¿qué tipo de confiabilidad? ¿Cuáles son los problemas principales de equidad? ¿Qué se necesita para una recuperación excelente? ¿Qué otros elementos deben formar parte de la estrategia de servicio?

Analizar las fortalezas y debilidades de la competencia es fundamental para determinar cuáles estrategias podrán proporcionar la diferencia. Los atributos importantes del servicio en los cuales el desempeño de los competidos es mediocre o malo presentan mejor oportunidad que los atributos en los cuales son fuertes.

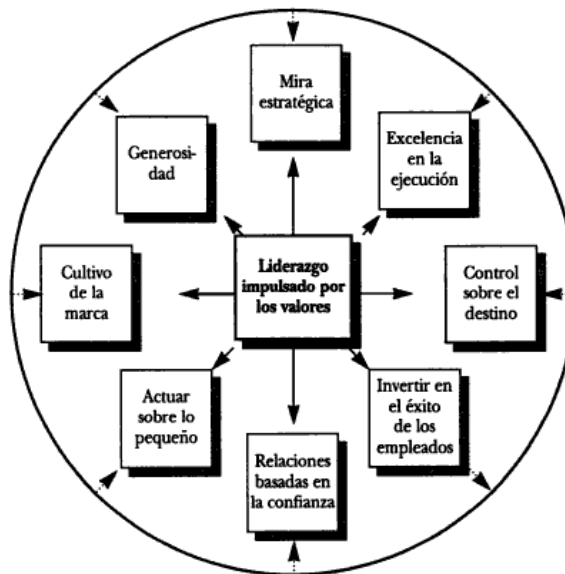
Desde luego, los competidores clave podrían ser fuertes en los atributos más importantes del servicio. En este caso, el reto es encontrar o crear otra apertura; por ejemplo, agregar fortaleza en uno o más de los atributos críticos y quizás en varios de los secundarios y presentar y comunicar con ingenio esas virtudes. En general, la fuerza contra la vulnerabilidad funciona mejor que la fuerza contra la fuerza. (2:87)

## Identificación de una estrategia de servicio



## Motores del éxito sostenido en las empresas de servicios

La parte central, el liderazgo impulsado por los valores, es la raíz de los otros ocho. Las flechas negras del modelo describen las principales relaciones. Las trazadas en líneas punteadas indican las interrelaciones. Entre los motores del éxito, cada uno de ellos alimenta a los demás. (1:40).



## **5.8 Mapa de servicio**

El plano de un servicio consiste en una definición visual del proceso del servicio. En el mismo se muestra cada subproceso (o paso) del sistema del servicio, uniendo los distintos pasos en la secuencia en la que deben producirse. Un plano del servicio es, esencialmente, un mapa detalla o un dibujo que muestra el flujo que debe adoptar el proceso del servicio.

Existen dos conceptos que se utilizan en la elaboración de los planos del servicio y que son especialmente útiles para lograr un alto nivel de calidad; esos conceptos son: Líneas de visibilidad y puntos de deficiencia. La Línea de visibilidad en un plano de servicio separa los procesos que son visibles para los clientes de los de los que se producen detrás del escenario. Lo importante respecto a este concepto es la necesidad de entender las interconexiones que existen entre los procesos que se producen sobre la línea y bajo la línea de visibilidad y comprender que los procesos que pertenecen a esta última calificación, que son los que los clientes experimentan directamente, dependen, en parte, de los procesos que los clientes no experimenta. En consecuencia debe prestarse especial atención a los procesos que están por debajo de la línea de visibilidad, a pesar de que normalmente los clientes no sean conscientes de esos procesos.

Los puntos de deficiencia, por su parte, se refieren a aquellos procesos del sistema del servicio en los que existen mayores probabilidades de que se produzcan fallos. Al identificar los puntos de deficiencia en el plano de servicio se centra la atención en la necesidad de programar entrenamientos especiales, realizar inspecciones adicionales, diseñar subproceso correctivos o, incluso rediseñar los procesos iniciales. Reducir la vulnerabilidad de un sistema de servicio es uno de los objetivos más importantes del proceso del diseño del servicio. ( 16:186 )

### **5.8.1 Beneficios del Mapa de Servicios**

Los Mapas de Servicios permiten:

1. Concretar la propuesta de valor en la entrega de los productos y servicios.
2. Identificar los puntos vulnerables de los servicios.
3. Simplificar los servicios.
4. Reducir desperdicios.
5. Entrenar y capacitar los funcionarios nuevos y antiguos.
6. Crear y proyectar nuevos servicios.

## **5.9 SERVQUAL UN INSTRUMENTO PARA MEDIR LA CALIDAD DEL SERVICIO**

Tomando como punto de partida que las expectativas de los consumidores se crean y modifican en función de su propia experiencia, la retroalimentación que obtiene de otros clientes, de las opciones que tenga de compra, y de productos o servicios sustitutos, es necesaria la medición de la satisfacción que conlleva dicha acción; para ello existen diferentes metodología y herramientas útiles, pero en esta ocasión se explicará un poco sobre la llamada SERVQUAL.

SERVQUAL se ha aplicado en diferentes segmentos de empresas, bancos e industrias, así como en servicios de profesionales (dentistas, abogados, médicos). Ésta se fundamenta en la teoría de los Gaps, **The Gaps models of service quality**, la cual explica las diferencias entre las expectativas de los clientes y aquello que ellos realmente obtienen del servicio utilizado. El estudio exploratorio de estos investigadores ha sido considerado una innovación dentro del área de evaluación de servicios y se constituye en la realización de una serie de investigaciones cualitativas (grupos de foco, entrevistas individuales) y cuantitativas (estudios de clientes).

El modelo del SERVQUAL se fundamenta en la premisa de que todos los usuarios de servicios poseen una expectativa de calidad del servicio que se les oferta. La diferencia entre la expectativa y la percepción es denominada gap (falla), en la cual reside la oportunidad para la mejoría del servicio. Después de años de refinamiento de su escala, el SERVQUAL utiliza actualmente cinco dimensiones de abordajes, destinados a medir la diferencia entre la expectativa del usuario y la satisfacción con el servicio usufructuado, así caracterizados:

#### Características

- a) Agilidad en la atención - servicios ejecutados con rapidez
- b) Confiabilidad, empleados con conocimiento y capacidad para ejecución de los servicios
- c) Calidad en la atención - atención personalizada, empeño en atender las necesidades del usuario
- d) Instalaciones físicas y ambientes adecuados
- e) Garantía de servicios - estos son suministrados con calidad

#### El Concepto:

- ✓ La calidad del servicio percibida es una forma de actitud, resultante de la comparación entre las expectativas previas de los sujetos y el rendimiento que realmente perciben del servicio.
- ✓ Cuestionario de calidad del servicio desarrollado por L. Parasuraman, Berry y Zeithaml (1988).
- ✓ Partiendo de la concepción de calidad de servicio se crean dos escalas para:
  - Medir las expectativas
  - Medir las percepciones.
- ✓ Calidad percibida= percepción – expectativa
- ✓ Percepción  $\geq$  Esperado = Satisfacción con el servicio
- ✓ Percepción  $<$  Esperado = Insatisfacción es decir habrá déficit en la calidad.

Las dimensiones o criterios para evaluar la calidad son:

Aspectos tangibles	Aspectos físicos
Fiabilidad	Realizar el servicio prometido de manera precisa, rápido y bien hecho.
Sensibilidad	Ayuda inmediata que se proporciona al cliente.
Seguridad	Conocimiento, credibilidad, profesionalidad y seguridad que construyen la confianza del cliente.
Empatía	El fácil acceso, la buena comunicación y el entendimiento con el cliente.
Atributos	Se refiere primordialmente a la experiencia del cliente a la entrega del servicio de inicio a fin.

(16:29,30)

## 5.10 LA ADMINISTRACIÓN DE UN RESTAURANTE

### 5.10.1 El propietario de restaurante como empresario y como anfitrión

El exitoso propietario de restaurante es una combinación de empresa (u hombre de negocios) y anfitrión (a veces, incluso un mago). Su éxito depende de su habilidad para entretener a su cliente en su propio teatro personalizado. Un restaurante sencillamente es un negó de venta al por menor, con una decoración y un personal adecuados para una producción específica, como lo es un teatro. Su menú es el libreto, sus empleados los actores y su habilidad para equilibrar sus finanzas determina el éxito o el fracaso de su temporada.

Ser capaz de predecir cuáles de las últimas tendencias hará volver a los clientes, cuando hay tantos otros restaurantes compitiendo por su tiempo y su dinero, es teatro del mejor.

Los clientes son los críticos de todos los días, y convendrá escuchar cuidadosamente sus comentarios. Pase revista a los clientes mientras están comiendo en el restaurante, pues con frecuencia harán valiosas sugerencias sobre cómo mejorarlo. Los platos devueltos por los clientes e incluso las sobras pueden indicarle aciertos y fallas. Si los clientes están insatisfechos con su comida y lo dicen, se tendrá la oportunidad de corregir lo malo y mantenerlos como clientes. Si se sigue funcionando sin hacer cambios se correrá el riesgo, no sólo de perder los clientes más leales, sino de que éstos comenten con sus amigos la mala experiencia que tuvieron en el establecimiento. (3:5)

### 5.10.2 El menú

El menú es un documento importantísimo. Las siguientes son sólo unas pocas razones por las cuales su menú es parte definitiva de su éxito:

- ✓ Describe su sueño a los posibles clientes
- ✓ Influye claramente en el plan de decoración
- ✓ Influye poderosamente en la elección del sitio y el plan de marketing.
- ✓ Influye en el diseño y en la disposición de la cocina y del comedor.
- ✓ Determina quiénes serán sus clientes e influye en la selección del personal.
- ✓ Es un punto de partida para desarrollar su declaración de ingresos proforma

Todo, incluida la selección de sus socios y del personal gira alrededor de la selección de los platos del menú.

Si, por ejemplo, la especialidad va a ser las mejores papas fritas de la ciudad, el menú exigirá que se disponga en la cocina de una freidora de gran capacidad y resistencia, de un buen sistema de extracción de humo y de otro de extinción de incendios.

La decoración que generalmente acompaña a un menú de esa clase es informal. Y el restaurante deberá estar ubicado en un área donde vivirán muchas familias. El nivel de pericia de los empleados no será tan importante como lo sería si se ofreciera un menú más sofisticado.

Se tendrá probablemente un flujo rápido de cliente y los precios serán más bien bajos. Como puede verse en una sola decisión que puede influir en gran parte de la realización de su sueño. Antes de buscar socios para la empresa, es necesario preparar el borrador del menú y discutirlo, es muy importante poner en él únicamente los platos que se estén en capacidad de preparar. (3:6-7)

### 5.10.3 Tendencias

Es importante que se aprenda distinguir entre tendencias serias y modas pasajeras. Muchos restaurantes, sin embargo, se han resistido a ellas y no por eso han dejado de tener éxito por una parte, su habilidad para anticipar o iniciar tendencias puede depararle fama y fortuna. Por otra parte, las modas pasajeras tienden a desaparecer tan pronto han saturado el mercado o el público se ha cansado de ellas.

La moda actual de los emparedados para llevar, en restaurantes de comida rápida, puede convertirse en una tendencia o no, dependiendo de si sigue contando con el respaldo popular. Por eso es tan importante detectar si su nueva idea podría iniciar una tendencia o es simplemente una moda pasajera.

El negocio de restaurantes está en constante búsqueda de nuevas formas de atraer clientes y en consecuencia, está siempre cambiando y evolucionando conforme a las tendencias del presente. Por ejemplo, el cliente de hoy en día ya no se impresiona con la "nouvelle cuisine" de los años 80.



En los 90 lo que estaba a la orden del día era la fusión, cuando vimos una fuerte influencia asiática que todavía se refleja en lo que ofrecen los menús, pues los clientes piden platos genuinamente étnicos, preparados con ingredientes nativos. Exigen comida y sabores auténticos.

Los menús japoneses, vietnamitas y taiwaneses son hoy más populares que antes y esta tendencia parece ir en aumento. Otra tendencia que continúa creciendo a medida que nuestra población envejece es la de ofrecer comidas “buenas para el corazón”. La llamada comida sana ya no es de cocina alternativa, propia sólo de restaurantes vegetarianos. Los clientes están exigiendo menús que ofrezcan alternativas no sólo deliciosas sino también saludables, bajas en grasas saturadas y en colesterol.

Los alimentos orgánicos se están volviendo populares, y la gente está exigiendo cada vez más que los productores de alimentos y quienes los preparan actúen con plena responsabilidad. Hemos visto también un cambio en cuanto a los lugares en donde se preparan comidas. La tendencia es cara la cocina de detrás del local y ponerla en el centro de la escena.

Los chefs son ahora celebridades y los clientes quieren tomar parte en la acción, frecuentando las mesas desde donde pueden observar la cocina. (3:7-8)

#### **5.10.4 El restaurante mediano, informal y de ambiente familiar**

Estos restaurantes se prestan para ser manejados por sus propietarios y dependen grandemente del apoyo de los habitantes de la localidad. Su número ha aumentado en los últimos tiempos, gracias a que la gente sale a comer con más frecuencia, debido a que trabaja en horarios más largos, a que marido y mujer trabajan o a que tiene un mayor ingreso. El servicio o la comida en un restaurante fino, pero será conveniente que usted conozca a sus clientes personalmente y los haga sentir como en su casa. Los restaurantes familiares comparten características tanto con los de la comida rápida como los restaurantes finos. Será necesario diseñar un menú que permita a los clientes escoger rápidamente, así mismo atraer a nuevos y ansiosos clientes. Muchos restaurantes de comida rápida fracasan porque incluyen en el menú ítems innecesarios y poco lucrativos, incompatibles con el concepto original de este tipo de negocios. (3:10)

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 Objetivo General**

Determinar cuáles son las estrategias de marketing que permitan al restaurante tipo familiar “Las Delicias” hacerle frente a la recesión económica en el año 2010.

### **6.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar el Plan Marketing para el año 2010 para el restaurante tipo familiar “Las Delicias”.
- Determinar la estrategia de servicio para el restaurante tipo familiar “Las Delicias”.
- Determinar cuáles son las estrategias para captar clientes para el restaurante tipo familiar “Las Delicias”.
- Establecer que estrategias se debe implementar para mantener la marca.

## **7. DESARROLLO DEL TRABAJO**

### **7.1 Historia del Restaurante**

Restaurante Las Delicias nace como idea de una pareja de esposos que desean incursionar en el negocio de los alimentos, debido a la buena sazón que a Doña Elena se le había atribuido siempre. Es por ello que en el año 1999 don Gustavo esposo de doña Elena le propuso que juntos podrían hacer un buen equipo y poner así un restaurante. Dieron inicio entonces con un pequeño local en las afueras de la zona uno de la ciudad capital, sin embargo pronto consiguieron afianzarse de fondos para contar con un local propio en la zona uno que es el lugar donde actualmente están funcionando.

El Restaurante cuenta con menús caseros, que le ofrece a las personas que laboran en ese sector alimentos sanos, a un precio justo, cuenta con ocho personas que laboran en él siendo éstos: dos meseras, dos cocineras, dos ayudantes de cocina, Elena como encargada de las compras de cocina y Gustavo como cajero.

Actualmente, el restaurante tiene capacidad para atender a 80 personas ya que cuenta con 20 mesas para 4 personas cada una, 2 refrigeradoras para almacenar alimentos, y una que está a la vista de los clientes con las bebidas variadas; cuenta con dos estufas industriales, 1 microondas, dos cafeteras, 1 mostrador, 1 estantería en donde está almacenado: servilletas, cubiertos, vasos, platos, azafates, manteles.

## 7.2 Análisis FODA del Restaurante Las Delicias

Análisis FODA	Fortalezas	Debilidades
<b>Análisis Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La ubicación del restaurante, es un lugar céntrico, con bastante afluencia de público ya que está ubicado en la zona 1.</li> <li>✓ Hay armonía en el equipo de trabajo.</li> <li>✓ El recurso humano que labora para el restaurante sabe leer y escribir</li> <li>✓ Una buena relación precio – cantidad de productos.</li> <li>✓ La comida se produce y se vende en el lugar</li> <li>✓ En el restaurante los tipos de menús son caseros, platillos tradicionales, dietas.</li> <li>✓ El recurso humano tiene buenas relaciones con los clientes asiduos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No existe una innovación de nuevos menús en el restaurante.</li> <li>✓ Calidad de los menús, pero con una escasa posibilidad de diferenciación ante la competencia.</li> <li>✓ No tiene un plan de Marketing ante una crisis económica.</li> <li>✓ La lealtad de marca es débil.</li> <li>✓ Recursos y capacidades escasas.</li> <li>✓ Débil motivación del personal.</li> <li>✓ No existe estandarización de procesos de producción y venta</li> <li>✓ No cuenta con una estrategia de Servicio</li> <li>✓ No cuenta con una estructura organizacional formal</li> <li>✓ No tiene un horizonte establecido</li> </ul>
	Oportunidades	Amenazas
<b>Análisis Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pasar de un restaurante tipo familiar a un restaurante tipo Gourment.</li> <li>✓ Aumentar el crecimiento de clientes.</li> <li>✓ Instalar nuevo equipo de cocina con una mayor tecnología</li> <li>✓ Contar con un posicionamiento estratégico</li> <li>✓ Cierre de otros restaurantes.</li> <li>✓ Remodelar las áreas visibles</li> <li>✓ Vender un concepto hogareño, confortable y acogedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ante la crisis económica que vive Guatemala la SAT podría aumentar los impuestos o implementar uno que perjudique a los restaurantes tipo familiar.</li> <li>✓ El restaurante tiene el riesgo de cerrar por disminución de afluencia de clientes</li> <li>✓ Gran número competidores en el mercado de restaurantes de tipo familiar</li> <li>✓ Amenaza de productos sustitutos alimentos light</li> <li>✓ Reducción de precios en los restaurantes de comida rápida y tipo Gourment con nombre posicionado en el mercado e importantes.</li> <li>✓ Cambio de hábito de los consumidores</li> <li>✓ Cambios negativos en el entorno económico</li> </ul>

Partiendo del análisis FODA se propone establecer la misión, visión y valores para el restaurante, así como las responsabilidades y actividades por medio de una estructura organizacional, la cual se presenta a continuación.

### **7.3 Misión**

Dar a nuestros clientes una experiencia de servicio única en gastronomía, que permita hacerlos sentir que están disfrutando de sus alimentos hechos en casa, en un lugar confortable y acogedor, proporcionando platos saludables.

### **7.4 Visión**

Restaurante preferido y reconocido en nuestra área de influencia, que ofrezca platillos, precios y calidad de servicio superando así las expectativas de satisfacción de nuestros clientes, por medio de la formación y capacitación continua de nuestros colaboradores.

### **7.5 Valores**

- ✓ Nuestro compromiso es hacerle sentir a nuestros clientes una experiencia única
- ✓ Ser éticos y amigables por medio de un buen servicio.
- ✓ Compromiso en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Tener un ambiente amigable de trabajo con todos los colaboradores y sus propietarios.
- ✓ Desarrollo de nuestro capital humano.
- ✓ Capaces de seguir regulaciones y cumplir con medidas higiénicas.

### **7.6 Estructura organizacional – organigrama**

Para lograr un mejor desarrollo en las actividades en la empresa objeto de estudio se propone la siguiente estructura organizacional:

#### **7.6.1 Gerente**

Dueño del restaurante, encargado de toma de decisiones referente al negocio, y bajo su mando se encuentran Administrativo y Cocina.

#### **7.6.2 Administrativo**

Tiene a su cargo las compras de materias primas, recibir a proveedores, verificar existencia, calidad de procesos en la cocina, en almacén, verificar el buen funcionamiento del restaurante desde el punto de vista del servicio, limpieza, mantenimiento y calidad, bajo su mando se encuentra: Cajero, Meseros y contabilidad.

#### **7.6.3 Cajero**

Encargado de hacer la cuenta en base a orden, factura y cobra, así mismo toma el pedido por teléfono de la entrega a domicilio.

#### **7.6.4 Mesero**

Descripción del menú, tomar las ordenes, servicio de órdenes, presentación de la cuenta, montaje de la mesa, desmontaje de la mesa cuando el servicio haya concluido, doblado de servilleta, rellenado de condimentos, rellenado de azucareras, preparación de té o café, relleno de saleros y pimientos, limpieza de azafates de servicio.

#### **7.6.5 Contabilidad**

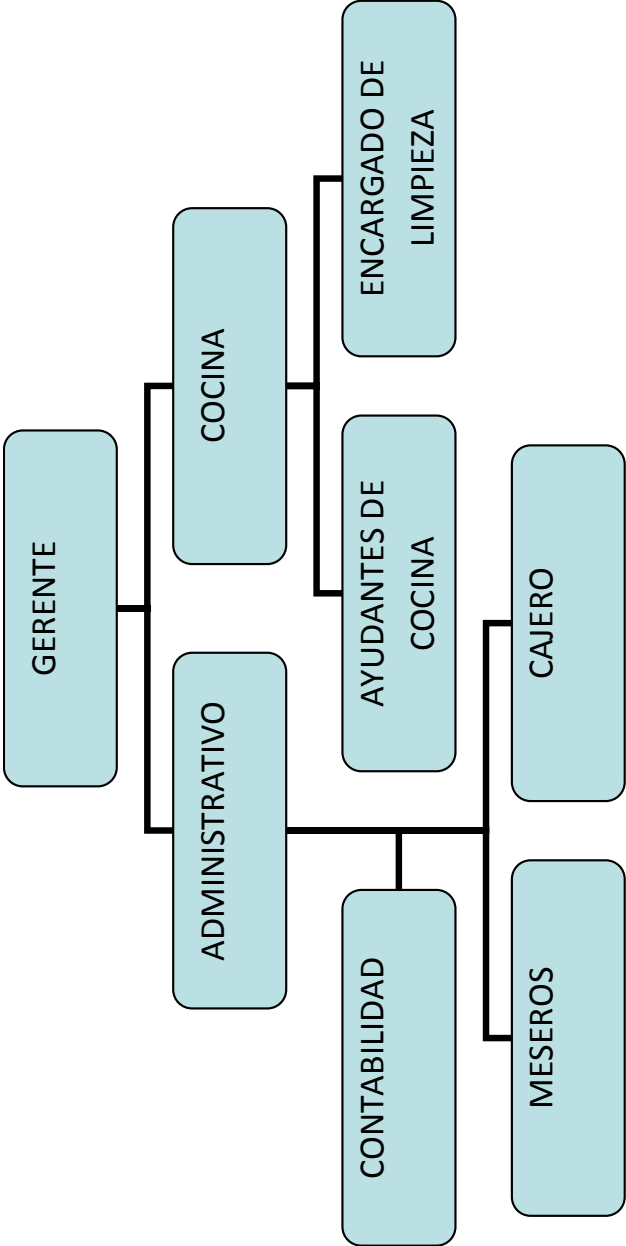
Se encarga de hacer los respectivos pagos a proveedores, así como pagar la planilla de los colaboradores.

#### **7.6.6 Cocina**

Se encarga de que todos los platillos se procesen adecuadamente, cuidando: la temperatura, textura, sabor, presentación, calidad y cantidad, tiene bajo su responsabilidad los ayudantes de cocina y personal de limpieza.

Personal de limpieza: Se encarga de mantener la limpieza y sanidad de las áreas públicas, incluyendo todas las mesas, sillas, pisos, ventanas, sanitarios.

7.6.7 Organigrama propuesto para el Restaurante Las Delicias



## 7.7 Calidad percibida en el servicio del Restaurante

### 7.7.1 Diseño y selección de la muestra

Para determinar las 31 personas que se les pasaría el instrumento para determinar la calidad del servicio, se empleo un muestreo simple donde se tomo en cuenta los clientes frecuentes y los ocasionales:

N= 45 población de clientes que en promedio visita al restaurante

NC= 95% nivel de confianza

E= 10% error

P=0.50

n= muestra

#### **Ecuación empleada**

$$n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / (E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q)$$

#### **Sustituyendo Valores**

$$n = (1.96^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50 \cdot 45) / (0.10^2 \cdot (45-1) + 1.96^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50)$$

$$n = 43.218/1.400$$

$$n = 31$$

### 7.7.2 Servqual - Evaluación de la calidad del servicio en el Restaurante

Es importante medir la calidad en todo servicio, es por ello que se ha llevado a cabo la medición del servicio que presta el Restaurante Las Delicias, debido a que los clientes están involucrados en la ejecución del mismo.

Con esto se pretende tener una evaluación; en la que los clientes comparan sus percepciones del servicio y el resultado con lo que se espera.

Para ello se utilizó la herramienta Servqual, dónde se da la evaluación del cliente sobre el servicio. La calidad percibida se define como la diferencia entre las expectativas y las percepciones.

Calidad percibida= percepción – expectativa

Percepción ≥ Esperado = Satisfacción con el servicio

Percepción < Esperado = Insatisfacción es decir habrá déficit en la calidad.

Las dimensiones o criterios para evaluar la calidad del servicio en el Restaurante fueron:

Aspectos tangibles: aspectos físicos

Fiabilidad: realizar el servicio prometido de manera precisa, rápido y bien hecho.

Sensibilidad: ayuda inmediata que se proporciona al cliente.

Seguridad: conocimiento, credibilidad, profesionalidad y seguridad que construyen la confianza del cliente.

Empatía: el fácil acceso, la buena comunicación y el entendimiento con el cliente.

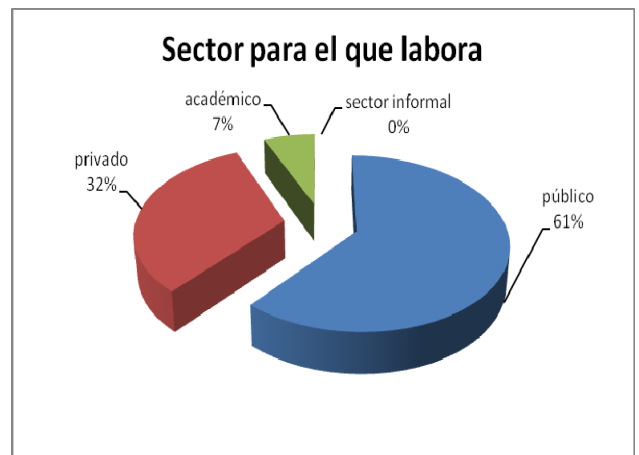
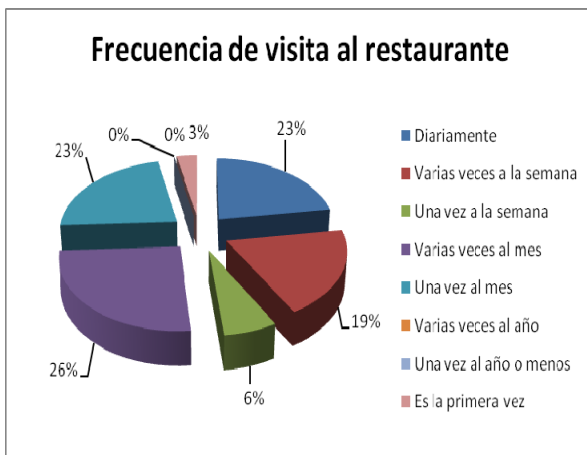
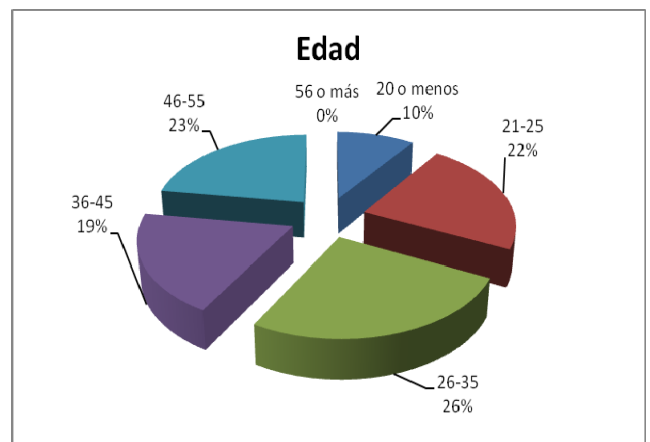
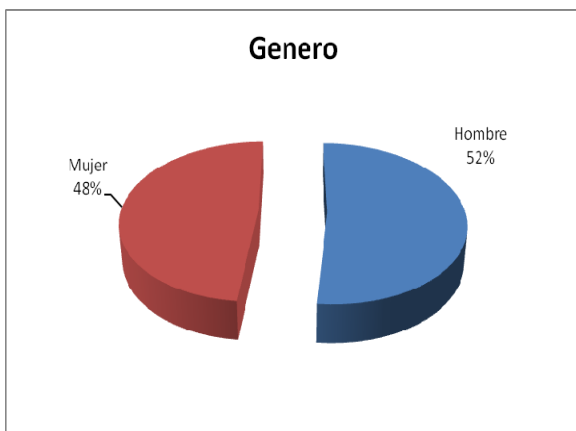
Atributos: se refiere primordialmente a la experiencia del cliente a la entrega del servicio de inicio a fin.

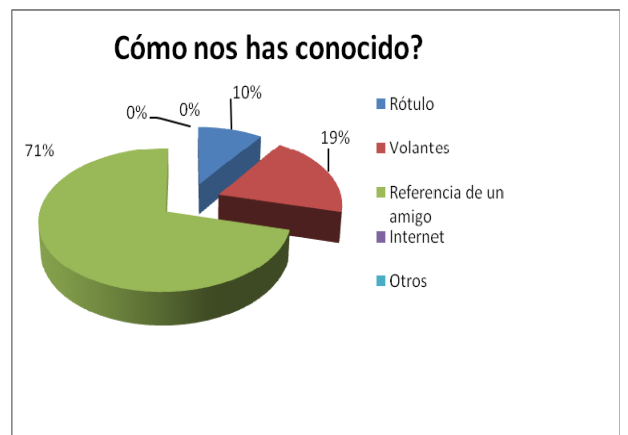
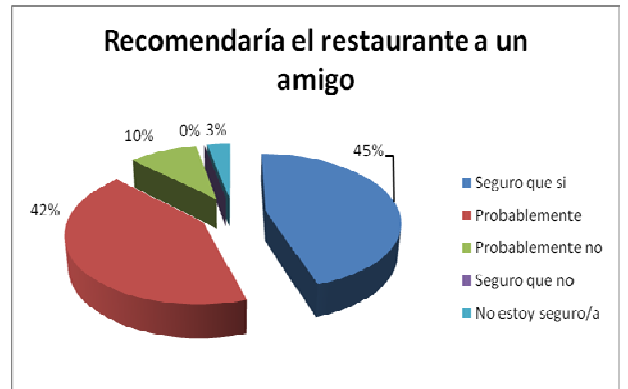


### 7.7.3 Diseño del Instrumento

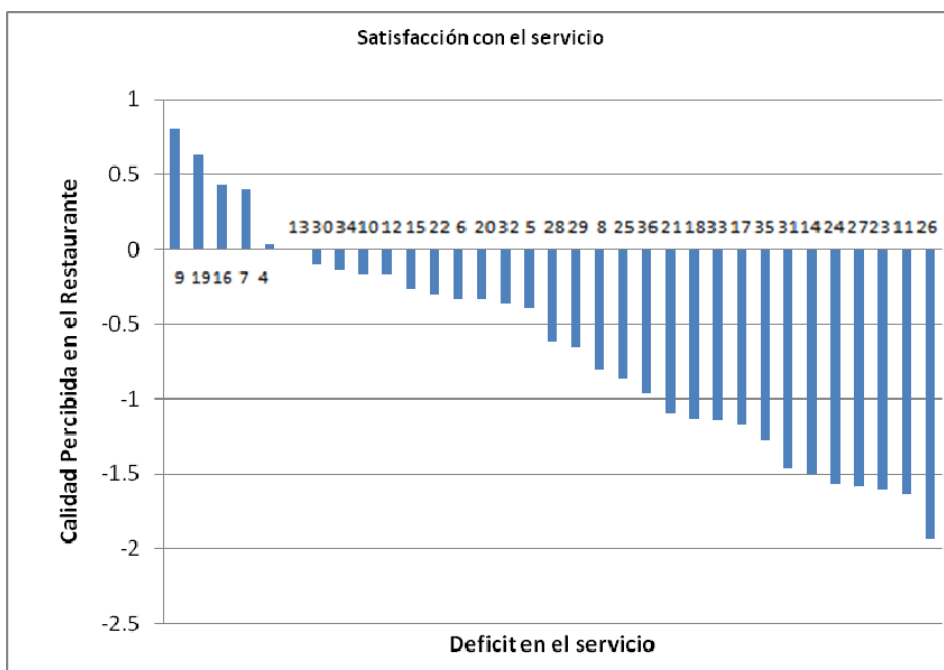
La encuesta No.2 constó de 33 preguntas la que permitió conocer lo que esperaría las personas con el respecto al servicio del Restaurante. La encuesta No.1 consto de 42 preguntas la que permitió conocer el grado de satisfacción con respecto al servicio en el Restaurante. Estas incluyeron las esenciales propuestas por el instrumento Servqual, así mismo se agregaron algunos ítems importantes para la definición de las nuevas estrategias a seguir en cuanto a servicio y marketing. (Anexo 1)

### 7.7.4 Análisis e interpretación





El siguiente gráfico presenta la calidad percibida en el Restaurante, para la cual se llevó a cabo la diferencia del peso asignado por los encuestados de los instrumentos No.1 y No.2 para los aspectos de fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y atributos.



A partir de dichos resultados se puede detectar que las fortalezas del servicio que presta el Restaurante Las Delicias son:

Aspectos tangibles: enmarca la percepción visual en cuanto a materiales relacionados con el servicio, como lo es la carta y facturas.

Fiabilidad: el personal del restaurante siempre se muestra atento a solucionarle un problema al cliente.

Sensibilidad: El cliente percibe que los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a sus inquietudes.

Seguridad: el cliente se siente satisfecho por el hecho de contar con la seguridad de que los empleados tienen los conocimientos suficientes para responder a cuestionamientos.

A continuación se detallan las debilidades que reflejan la insatisfacción del cliente en cuanto al servicio prestado por el Restaurante:

Aspectos tangibles: Las instalaciones físicas del restaurante no las percibe atractivas.

Fiabilidad: El cliente percibe que el Restaurante no cumple llevar a cabo la actividad del servicio en el tiempo estipulado.

Sensibilidad: El cliente percibe que los empleados se tardan en la entrega del servicio.

Seguridad: El cliente percibe que al momento de efectuar sus transacciones no se le transmite la suficiente confianza y seguridad.

Empatía: En general al cliente no se le comprende en sus necesidades.

Atributos: En general el cliente percibe que los platos no son servidos calientes ni frescos, además es muy poca la variedad del menú, consideran que es oportuno mejorar la sazón de los platillos, así mismo los meseros comenten errores en la toma de la orden, a la vez de que existe lentitud en la entrega del servicio, por último consideran que el exterior e interior del restaurante no llena las expectativas en cuanto a higiene se refiere.

Y el análisis de los mismos se podrá establecer objetivos de mejora en el servicio que presta actualmente el Restaurante Las Delicias.

## 7.8 Mapa de servicio propuesto para el Restaurante Las Delicias

A continuación se presenta el mapeo del servicio que presta el Restaurante Las Delicias, donde se identifican las actividades claves que participan en la prestación y producción del servicio, así como la vinculación entre dichas actividades. Se procedió a distinguir entre lo que los clientes reciben, las actividades de los empleados y los procesos de apoyo que los clientes no ven.

Es importante mencionar que contar con un mapa de servicios ayudará a encontrar los potenciales puntos de falla en el servicio que representan un riesgo de que las cosas salgan mal y disminuye la calidad del servicio.

El mapa de servicios está compuesto de la siguiente forma:

Procesos de soporte: Son todas aquellas actividades que se desarrollan y que dan apoyo al servicio.

Backstage: Actividades que le dan soporte al punto de contacto, las cuales el cliente no mira.

Punto de contacto: Actividades de contacto directo con el cliente.

Acciones del cliente: Todas las actividades que realiza el cliente para la entrega del servicio.

Evidencia Física: Son todas aquellas cosas tangibles, que muestran una evidencia de las actividades que hay de relación cliente con el personal.

Storyteller: La narración de cómo se va desarrollando el servicio.

Para el caso objeto de estudio se presenta el contenido del mapa de servicio:

Procesos de soporte

- ✓ Mantenimiento de las instalaciones de cocina.
- ✓ Almacenamiento de alimentos.
- ✓ Compra y recepción de alimentos.
- ✓ Mantenimiento de las órdenes.
- ✓ Mantenimiento de sistemas de facturación.

## Backstage

- ✓ Mesero que mantiene arregladas las mesas.
- ✓ Mesero entrega orden a cocina y a caja.
- ✓ Caja y cocina reciben órdenes.
- ✓ Cocina entrega bebidas y cubiertos.
- ✓ Cocina prepara alimentos.
- ✓ Mesero recoge bebidas y cubiertos.
- ✓ Cocina entrega alimentos.
- ✓ Preparación de factura.

## Punto de contacto

- ✓ Saludo.
- ✓ Mesero da información sobre el menú del día.
- ✓ Mesero toma la orden.
- ✓ Mesero entrega bebida y cubiertos a cliente.
- ✓ Mesero lleva comida a la mesa.
- ✓ Mesero constata satisfacción del cliente.
- ✓ Mesero entrega cuenta al cliente.
- ✓ Caja cobra y factura.
- ✓ Caja da cambio si lo amerita.









## Acciones del cliente

- ✓ Llegada del cliente.
- ✓ Se sienta el cliente.
- ✓ Hace pedido.
- ✓ Consume alimentos y bebidas.
- ✓ Finaliza y solicita cuenta.
- ✓ Se encamina a caja y entrega cuenta.
- ✓ Cliente paga.

## Evidencia Física

- ✓ Decoración
- ✓ Muebles
- ✓ Ubicación de mesas
- ✓ Empleados
- ✓ Otros clientes
- ✓ Orden
- ✓ Exterior del edificio
- ✓ Aspecto del empleado
- ✓ Sabor y calidad de la comida
- ✓ Preparación de la comida
- ✓ Diseño de baños y limpieza
- ✓ Factura

MAPA DE SERVICIOS PARA EL RESTAURANTE LAS DELICIAS

	Primer Acto		TERCER ACTO			TERCER ACTO		
E)		E)	E)	E)	E)			E)
Guía para ir a las mesas a controlar progreso F) Sabor y calidad de la								
Tiempo		Tiempo	Tiempo		Tiempo		Tiempo	
Arreglo de mesas		Precisión de la orden	Guía para servir bebidas		Guía para servir bien		Guía de entrega	
Apariencia		Guía para el Salud, toma de ordenes	Calidad de las bebidas		Preparación de comida		Formato y corrección de factura Factura	
Storyteller								
Evidencia Física	TOMA DE ORDEN					CUENTA FACTURA		
Acciones del cliente	Llegada del cliente	Se sienta el cliente	Cliente hace pedido		Cliente consume alimentos y bebida	Cliente finaliza y solicita cuenta a mesero	Cliente se encamina a caja y entrega cuenta	Cliente paga
Punto de contacto		F) Saludar, F) Mesero da información sobre menú del día	F) Mesero toma el pedido	F) Mesero entrega bebida y cubiertos a cliente	F) Mesero lleva comida a la mesa	Mesero constata satisfacción del cliente	Mesero entrega cuenta al cliente	Caja cobra y factura Caja s/n cambio
Backstage	Mesero mantiene arreglo de mesas		Mesero entrega orden a cocina y a caja	Mesero recoge bebida y cubiertos	Mesero recoge alimentos en cocina			F) Preparación de Factura
		Caja recibe orden	Cocina recibe orden	Cocina entrega bebida y cubiertos a mesero	Cocina entrega alimentos a mesero			
			F) Cocina prepara alimentos					
Procesos de soporte			Mantenimiento de instalaciones de cocina Almacén de alimentos Compra y entrega de alimentos	Mantenimiento de ordenes				Mantenimiento del sistema de facturación

E) Los parámetros deben especificar límites  
F) Principales puntos de falla

### 7.9 ESTRATEGIAS PRINCIPALES

A continuación se presentan las estrategias propuestas para el restaurante Las Delicias según el análisis realizado de la percepción de la calidad del servicio, análisis FODA, en base a la misión y visión de la organización para el año 2010:

		Diferenciación por imagen		Diferenciación del servicio		Diferenciación del personal	
Segmentos de mercado	A través del análisis realizado en la encuesta se pudo establecer que el segmento de mercado está conformado por personas que laboran para el sector público, privado e informal. Donde una de sus necesidades es que la entrega del servicio sea eficiente y rápida donde el personal debe mostrar empatía con el cliente; y donde la percepción de la entrega del servicio de principio a fin sea de satisfacción para el cliente.	Tomando en cuenta los resultados de la medición de la calidad del servicio, los aspectos a mejorar en el restaurante son los siguientes: Decoración del interior y exterior de las instalaciones. Entrega del servicio es decir las actividades desde la toma de la orden hasta la entrega de factura, lo cual engloba aspectos de sensibilidad, confiabilidad, seguridad, empatía y atributos.	Estrategia de Marketing	La estrategia de marketing a seguir es: Diferenciación en la entrega del servicio, en la cual se hará hincapié de los beneficios de comer en el restaurante (tiempo en la entrega del servicio, atención, limpieza, promociones por consumo de almuerzos); así como la comunicación a través de medios escritos como (Volantes, rótulos de identificación del restaurante).	Estrategia operativa	Se propone un programa de capacitación por medio del cual, el personal pueda adquirir y desarrollar mejor sus habilidades para prestar el servicio y mejorar la percepción de la entrega del servicio.	Sistema de Entrega del Servicio

### **Acciones a seguir:**

- ✓ Brindar un servicio en el cual el mesero deberá tener conocimiento de los ingredientes de cada platillo.
- ✓ Brindar un servicio el cual el cliente se sienta en un espacio acogedor, para mejorar experiencia en el servicio.
- ✓ Decorar con plantas naturales en la entrada y dentro del restaurante. Climatizar el restaurante con la compra de ventiladores, proporcionar medidas contra un posible incendio por lo que será necesario comprar extintores.
- ✓ Ofrecer los alimentos en el tiempo justo.
- ✓ Variedad del menú ofreciendo ensaladas, postres, jugo de papaya, jugo de naranja, coctel de frutas, cereal (light o normal), leche descremada.
- ✓ Nuevo diseño del logotipo y de la presentación de la carta,
- ✓ Diferenciación ya que los alimentos son elaborados con productos naturales.
- ✓ No disminuir las porciones en los platos ni reducir el personal.
- ✓ Es clave negociar con los proveedores un mejor precio a la hora de comprar en mayores cantidades. Hacer alianzas con proveedores, donde ellos den mejores precios, por medio del aumento del consumo por medio de menús de degustación.
- ✓ Es importante pagar oportunamente a los proveedores y al personal, esto brinda confianza, seguridad y estabilidad.
- ✓ Siempre se debe tener la comida fresca, es preferible realizar varios pedidos para garantizar su calidad y no usar la opción de congelarla. En este punto, la comunicación entre la cocina y el Administrador es fundamental.
- ✓ Regalar bonos de consumo Desayuno en el restaurante. La idea es fomentar el uso de estos bonos para poder atraer nuevos clientes.



### 7.9.1 Plan Marketing para el Restaurante Las Delicias para el año 2010

Partiendo de la misión, visión, valores institucionales y de los resultados obtenidos de la calidad percibida por los clientes en el Restaurante Las Delicias y de las estrategias formuladas se propone el siguiente plan marketing para el año 2010.

#### 7.9.1.1 Ventas en unidades y quetzales del período 2008

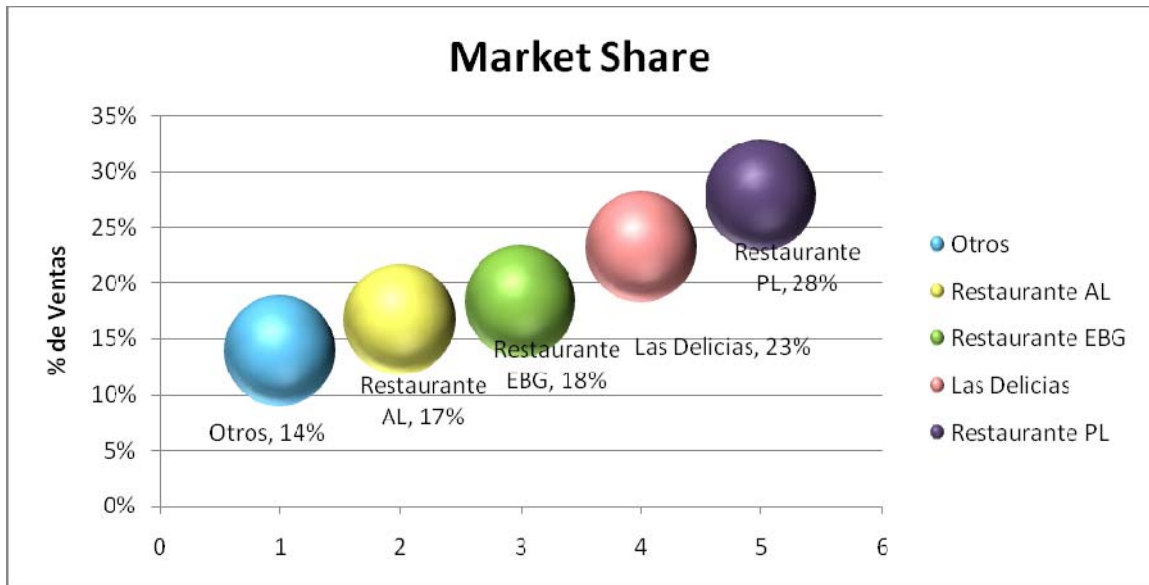
Mes	Cantidad de platos al mes (Desayuno, Almuerzo y Cena)	Ventas en Quetzales
Enero	1,380	Q21,060.00
Febrero	1,800	Q27,100.00
Marzo	2,040	Q30,880.00
Abril	1,620	Q24,240.00
Mayo	2,040	Q30,780.00
Junio	1,920	Q29,240.00
Julio	2,040	Q30,880.00
Agosto	2,040	Q31,080.00
Septiembre	1,980	Q29,960.00
Octubre	2,020	Q30,740.00
Noviembre	1,920	Q29,640.00
Diciembre	1,280	Q19,360.00
Total	22,080	Q334,960.00

Información proporcionada por el restaurante.

### 7.9.2 Market Share del período 2008

Para efectos de este estudio no se consignaron los nombres reales de la competencia, los mismos se identificarán de la forma siguiente:

- ✓ Restaurante AI
- ✓ Restaurante EBG
- ✓ Restaurante PL



Los datos de la competencia fueron recabados por observación directa.

### 7.9.3 Objetivos

- ✓ Producto:
  - Aumentar la variedad del menú.
- ✓ Precio:
  - Mantener los precios a pesar de la crisis económica.
- ✓ Plaza:
  - Remodelar la apariencia interna y externa del restaurante
- ✓ Promoción y Publicidad:
  - Comunicar la nueva imagen de servicio del restaurante
  - Ofrecer cupones de descuentos.
  - Valernos de publicidad escrita.

#### 7.9.4 Objetivo de la marca se colocara y publicidad y promoción.

- ✓ Aumento de un 20% de clientes para el año 2010.
- ✓ Aumento del volumen de ventas en un 20% para el año 2010.

#### 7.9.5 Efecto de pérdidas y ganancias

	<b>Ventas</b>			281,366.40
(-)	<b>Costo de Ventas</b>			
	Costo de producción			75,968.93
	<b>Ganancia Bruta en Ventas</b>			<b>205,397.47</b>
(-)	<b>Gastos administrativos y de ventas</b>			
	<b>Gastos administrativos</b>			
	Sueldos		79,135.00	
	Luz		2,550.00	
	Agua		1,700.00	
	Teléfono		850.00	
	Detergentes		765.00	
	Decoración, ventilación y extintores		7,114.80	
	Capacitación		1,635.00	
	<b>Total de gastos administrativos</b>		<b>93,749.80</b>	
	<b>Gastos de Ventas</b>			
	Gastos de publicidad y promoción		3,760.00	
	Depreciación		5,000.00	
	<b>Total de gastos de ventas</b>		<b>8,760.00</b>	
	<b>Total de gastos administrativos y de ventas</b>			<b>102,509.80</b>
	<b>Ganancias o pérdidas antes de impuestos</b>			<b>102,887.67</b>
	Impuesto sobre la renta			31,895.18
	<b>Ganancia</b>			<b>70,992.49</b>

Los datos consignados en el presente estado financiero, fueron proporcionados por el restaurante, así mismo se incluyeron el incremento de las ventas en un 20%, los costos de inversión en decoración, ventilación, extintores y gastos de publicidad y promoción que se estiman en el plan marketing.

### 7.9.6 El producto

Para que el objetivo de aumentar la variedad del menú en el marco del producto pueda darle cumplimiento a la estrategia de la entrega del servicio es necesario:

- ✓ Ofrecer los alimentos en el tiempo justo.
- ✓ Variedad del menú ofreciendo ensaladas, postres, licuados, porciones de frutas, es decir alimentos light
- ✓ Garantizar una diferenciación por medio de la elaboración de platos con productos naturales.
- ✓ No disminuir las porciones en los platos.
- ✓ Es clave negociar con los proveedores un mejor precio a la hora de comprar en mayores cantidades. Hacer alianzas con proveedores, donde ellos den mejores precios, por medio del aumento del consumo por medio de menús de degustación.
- ✓ Es importante pagar oportunamente a los proveedores, esto brinda confianza, seguridad y estabilidad.
- ✓ Siempre se debe tener la comida fresca, es preferible realizar varios pedidos para garantizar su calidad y no usar la opción de congelarla. En este punto, la comunicación entre la cocina y el Administrador es fundamental.

Actualmente el Restaurante Las Delicias ofrece un menú diferente para cada día de la semana los cuales se presentan a continuación:

Menús de Desayuno y Cena:

- ✓ Huevos al gusto
- ✓ Frijoles
- ✓ Queso o crema
- ✓ Plátanos
- ✓ Café o té (con leche)
- ✓ Pan o tortillas

Menús de almuerzo:

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Se sirven platillos típicos	Variedad: Pollo Rostizado Hilachas Costilla en Barbacoa	Variedad: Pollo en Jocón Vistek Chuleta ahumada	Variedad: Caldo de Res Caldo de Pollo Frijoles Colorados	Variedad: Tortitas de carne Espaguetis a la Bolognesa Chao Meín	Variedad: Filete de pescado Carne Asada Pollo Asado

Tomando en cuenta que hoy en día, las personas piensan más en su salud y en verse bien, y sentirse cómodos con su peso, uno de los objetivos principales de las estrategias propuestas es aumentar la variedad del menú proponiendo platillos de dieta para que los clientes tengan otras opciones y con lo cual se puede atraer nuevos clientes,

Por lo anterior se proponen incorporar los siguientes menús:

Menús de desayuno:

Desayuno continental I	Desayuno continental II
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coctel de frutas</li> <li>✓ Jugo de naranja o licuado de papaya</li> <li>✓ Café o té</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cereal (light o normal)</li> <li>✓ Leche descremada</li> <li>✓ Jugo de naranja o licuado de papaya</li> <li>✓ Café o té</li> </ul>

Menús de almuerzo:

Almuerzos de dieta I	Almuerzos de dieta II
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pollo o filete de pescado a la plancha</li> <li>✓ Arroz blanco</li> <li>✓ Ensalada</li> <li>✓ Fresco</li> <li>✓ Tortillas</li> <li>✓ 1 porción de Fruta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ensalada variada</li> <li>✓ Pan integral</li> <li>✓ Fresco</li> <li>✓ 1 porción de Fruta</li> </ul>

Agregar a todos los menús de almuerzo sopa del día.

✓ Porciones libres:

- Cremas (brocolí, espárragos, tomate, tortilla)
- Sopas
- Licuados de Frutas
- Porciones de Frutas
- Porciones de plátanos

### **7.9.6.1 Componentes del producto**

El producto está conformado por las siguientes materias primas:

- ✓ Carne, pollo o pescado
- ✓ Verduras
- ✓ Frutas
- ✓ Legumbres
- ✓ Lácteos
- ✓ Azúcar
- ✓ Café
- ✓ Cereales
- ✓ Harinas
- ✓ Granos

### **7.9.6.2 Empaque**

El empaque para el servicio a domicilio que se presta es:

- ✓ Bandejas desechables
- ✓ Cubiertos desechables
- ✓ Bolsitas para el fresco
- ✓ Servilletas

### **7.9.6.3 Presentación**

Los alimentos del Restaurante Las Delicias se sirven actualmente en trastes de loza variada, con cubiertos no desechables.

Las porciones se calculan en base a un medidor que se tiene para cada parte del menú.

## **7.9.7 El mercado**

### **7.9.7.1 Aspectos sociales y demográficos**

La extensión territorial de Guatemala es de 108,889 km<sup>2</sup>, dividida en ocho regiones, 22 departamentos y 332 municipios.

Guatemala es un país multicultural, multilingüe y multiétnico. La población se caracteriza por una alta dispersión, con tendencia al aumento y poca densidad sobre todo en las áreas rurales. La mayor densidad se registra en el departamento de Guatemala con 2,800,184 habitantes. La población menor de 15 años representaba el 40%, la población entre 15 y 59 el 56%, y la mayor de 65 años apenas alcanzaba el 4%. Los indicadores sociales presentan valores bajos en comparación con los demás países de la región. Los logros educativos son extremadamente bajos. El promedio de escolaridad es 3.8 años, la tasa de matriculación neta para la escuela secundaria es de menos de 25% y el índice de analfabetismo es alto, sobre el 31% de la población. La información relativa al contexto social y niveles de pobreza, muestran un mercado en donde aproximadamente el 50% de

la población tiene un poder adquisitivo reducido o sumamente limitado, de tal forma que al incursionar en el mercado éste factor debe ser considerado.

### 7.9.7.2 Segmentación de mercado para el Restaurante las Delicias

Se abarcará establecimientos comerciales públicos, privados y académicos cercanos a la ubicación del restaurante; es decir desde la 15 a la 12 calle, desde la 2da. Ave. Hasta la 7ª. Ave. de la zona 1. A continuación se presenta una lista de establecimientos ubicados en esta área:

Público	Comercio formal	Comercio Informal	Banca	Otros
Oficina Nacional de Servicio Civil.	Librería Artemis Edinter	Joyerías, ventas varias de ropa, zapatos, discos, bolsas de fruta, ropa interior, accesorios para damas, caballeros y niños, sastrerías	Banco G y T Continental	Colegio Cristiano Guatemalteco
Guatel	Librería Molino		Banco Crédito Hipotecario Nacional	Bufete Popular
Dirección Gral. de la Policía Nacional	Librería Arriola		Banco Azteca	Colegio de Innovación tecnológica educativa
Telgua			Banco Internacional	Colegio técnico comercial
Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología	Celasa			Colegio La central
Curacao 5ta. Ave.				Colegio San Pablo
Cuadrante de Seguridad Preventiva, PNC	Curacao 6ta. Ave.			Colegio El Rosario
INACIF	Proinca			2 Academias de Derecho
Correos y Telégrafos	Ópticas La Princesa			Colegio Integral Femenino
	Ópticas América			Hospital Amep
	Óptica Simón			El Paraninfo Universitario
	Óptica Contacto			Liga del Corazón
	La Paleta			Club de Tennis
	Payless			Tiendas de abarrotes
	Panadería Las Victorias			Parqueos varios
	La Despensa Familiar			Capillas Galindo
	Distelsa			
	Le Bolshá			



### **7.9.7.3 Perfil del consumidor**

El segmento de mercado va dirigido al área urbana central enfocado al personal económicamente activo que trabaja en establecimientos públicos, privado (comerciales, sector formal) y académicos (catedráticos y estudiantes de Derecho) cercanos desde la 15 a la 12 calle, desde la 2da. Ave. Hasta la 7ª. Ave. de la zona 1.

Nuestra segmentación Geográfica sería la siguiente:

País= Guatemala

Densidad= Urbana

Región = Central

Departamentos= Guatemala

#### **Perfil demográfico**

Sexo= Femenino y masculino

Edad= 18 a 56 años

Religión= todas las religiones

Tamaño de familia= No importa el tamaño, pueden ser uno o varios.

Ocupación= Estudiantes, Maestros, Profesionales, propietarios de comercios

Educación= Alfabetos

Clase social= clase media baja y media

Estado Civil= Solteros, casados y divorciados

#### **Hábitos de Consumo:**

- ✓ Personas que pertenecen a la población económicamente activa, específicamente personas que trabajan en el sector público, privado y académico aledaños a la zona a abarcar.
- ✓ Trabajan de lunes a sábado.
- ✓ No tienen tiempo para cocinar.
- ✓ Salen a caminar al medio día.
- ✓ Les gusta cambiar de ambiente por lo menos en el momento de la comida.

### 7.9.8 La competencia

Se determinó por observación que actualmente la competencia no hace uso de medios masivos de comunicación, sino únicamente como parte de su PUBLICIDAD, identifican al Restaurante fuera del lugar con la información del menú del día por lo tanto el porcentaje de promoción es:

Segundo semestre 2009	
Restaurante	% Promoción
Restaurante AI	20
Restaurante EBG	20
Restaurante PL	20
Las Delicias	20
Otros	20
<b>Total</b>	100

### 7.9.9 Los precios

Se realizó una investigación por observación para determinar los precios que se están manejando por la competencia y por el Restaurante objeto de este estudio, el cuadro comparativo se presenta a continuación:

#### Precios de menús por restaurante al 2009

Descripción	Otros	Restaurante AL	Restaurante EBG	Las Delicias	Restaurante PL
Desayuno	Q10.00	-----	Q11.00	Q12.00	Q12.00
Almuerzo	Q14.50	Q15.00	Q15.00	Q17.00	Q17.00
Cena	Q10.00	Q10.00	Q11.00	Q12.00	Q12.00

### 7.9.10 Estrategias de precios

La estrategia que se propone para el Restaurante Las Delicias es que el precio se mantenga a pesar de la crisis económica, por lo menos la duración del presente Plan dirigido a realizarse en un período de 12 meses.

Una estrategia más es ofrecer precios de desayunos a Q10.00 por medio de descuentos para la nueva variedad de menús que se ofrecerán.

### 7.9.11 Los canales de distribución

En este apartado es importante mencionar que la distribución del producto se hace por medio de los meseros la cual se realiza en el mismo restaurante y personal de entrega a domicilio; quienes a su vez tienen la responsabilidad de darle cumplimiento al objetivo específico de entregar un servicio de calidad.

Asimismo, es necesario llevar a cabo una serie de acciones para darle cumplimiento a nuestra estrategia de la entrega de servicio de calidad, en el cual es necesario que todo el personal incluyendo a los dueños esté comprometida con la cultura del Servicio de calidad a modo de realizar todas las actividades con éxito, del cual el cliente indiscutiblemente notará un cambio considerable.

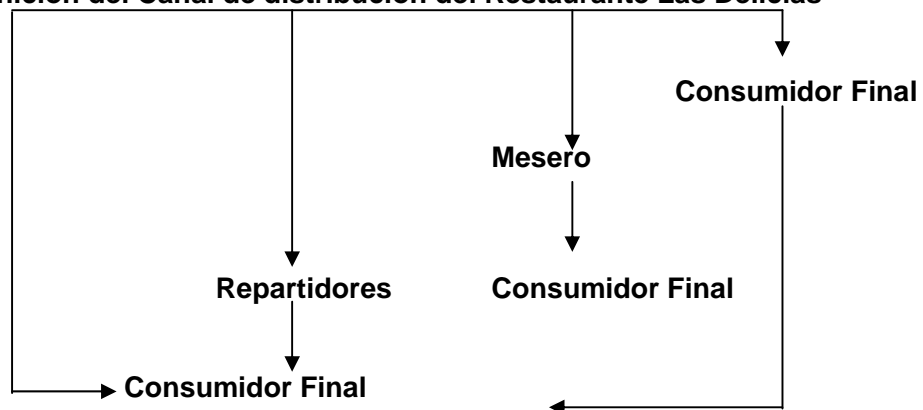
Las acciones a seguir de parte de los meseros y de personal de entrega a domicilio es la siguiente:

- ✓ Mantener higiénico el área de mesas.
- ✓ Saludar siempre a los clientes.
- ✓ Mejorar la presentación del personal usando siempre su uniforme, gabacha.
- ✓ Brindar un servicio en el cual el mesero y/o personal de entrega a domicilio deberá tener conocimiento de los ingredientes de cada platillo.
- ✓ Implementar libretas para la toma de órdenes, y disminuir así los errores en la toma y entrega de servicio.
- ✓ El personal deberá ser capaz de servir adecuadamente, es decir siempre por el lado derecho, primero a las damas y después a los caballeros, así como la colocación adecuada de los cubiertos.
- ✓ El mesero deberá asegurarse que el servicio brindado ha sido satisfactoriamente completo.
  
- ✓ Brindar un servicio el cual el cliente se sienta en un espacio acogedor, para mejorar experiencia en el servicio, se propone:
  - Decorar con plantas naturales en la entrada del restaurante.
  - Mantener limpio el área interna y externa del restaurante.
  - Readecuar la caja de cobro, para no entorpecer el tráfico de los meseros y de los clientes.
  - Colocar extintores de fuego en la cocina y en la entrada del restaurante.
  - Readecuar la posición del televisor para que sea estratégicamente visible para todo público.
  - Incluir ventiladores, para tener un ambiente agradable.

A continuación se presenta un cuadro de la inversión en decoración, ventilación, agentes extintores para el restaurante:

Insumos	No.	Precio Q.	Total Q.
Plantas Naturales	5	567.00	2,835.00
Extintores	2	500.00	1,000.00
Ventiladores	4	819.95	3,279.80
		Total	7,114.80

**Definición del Canal de distribución del Restaurante Las Delicias**



### 7.9.12 Investigación de mercados

Con la utilización de la herramienta **Servqual - Evaluación de la calidad del servicio**, se midió la calidad del servicio, por medio de la información brindada por los clientes; ya que ellos están involucrados en la ejecución del mismo.

El uso de la herramienta Servqual, proporcionó la evaluación del cliente sobre el servicio, en la cual la calidad percibida se define como la diferencia entre las expectativas y las percepciones.

Calidad percibida= percepción – expectativa

Percepción  $\geq$  Esperado = Satisfacción con el servicio

Percepción < Esperado = Insatisfacción es decir habrá déficit en la calidad.

Las dimensiones o criterios para evaluar la calidad del servicio en el Restaurante fueron:

Aspectos tangibles: aspectos físicos

Fiabilidad: realizar el servicio prometido de manera precisa, rápido y bien hecho.

Sensibilidad: ayuda inmediata que se proporciona al cliente.

Seguridad: conocimiento, credibilidad, profesionalidad y seguridad que construyen la confianza del cliente.

Empatía: el fácil acceso, la buena comunicación y el entendimiento con el cliente.

Atributos: se refiere primordialmente a la experiencia del cliente a la entrega del servicio de inicio a fin.

Con el fin de buscar una satisfacción del servicio tenga del restaurante se deberá implementar el instrumento anualmente.

### 7.9.13 Las ventas

- ✓ Para el año 2010, se ha proyectado un aumento en las ventas de un 20% tomando como base las ventas reales del año 2009.

Año 2008			Año 2009			Año 2010		
Mes	Real	Proyectado	Mes	Real	Proyectado	Mes	Real	Proyectado
Enero	21,060.00	21,902.40	Enero	14,742.00	22,534.20	Enero		17,690.40
Febrero	27,100.00	28,184.00	Febrero	18,970.00	28,997.00	Febrero		22,764.00
Marzo	30,880.00	32,115.20	Marzo	21,616.00	33,041.60	Marzo		25,939.20
Total trimestre	79,040.00	82,201.60	Total trimestre	55,328.00	84,572.80	Total trimestre		66,393.60
Abril	24,240.00	25,209.60	Abril	16,968.00	25,936.80	Abril		20,361.60
Mayo	30,780.00	32,011.20	Mayo	21,546.00	32,934.60	Mayo		25,855.20
Junio	29,240.00	30,409.60	Junio	20,468.00	31,286.80	Junio		24,561.60
Total trimestre	84,260.00	87,630.40	Total trimestre	58,982.00	90,158.20	Total trimestre		70,778.40
Total semestre	163,300.00	169,832.00	Total semestre	114,310.00	174,731.00	Total semestre		137,172.00
Julio	30,880.00	32,115.20	Julio	21,616.00	33,041.60	Julio		25,939.20
Agosto	31,080.00	32,323.20	Agosto	21,756.00	33,255.60	Agosto		26,107.20
Septiembre	29,960.00	31,158.40	Septiembre	20,972.00	32,057.20	Septiembre		25,166.40
Total trimestre	91,920.00	95,596.80	Total trimestre	64,344.00	98,354.40	Total trimestre		77,212.80
Octubre	30,740.00	31,969.60	Octubre	21,518.00	32,891.80	Octubre		25,821.60
Noviembre	29,640.00	30,825.60	Noviembre	20,748.00	31,714.80	Noviembre		24,897.60
Diciembre	19,360.00	20,134.40	Diciembre	13,552.00	20,715.20	Diciembre		16,262.40
Total trimestre	79,740.00	82,929.60	Total trimestre	55,818.00	85,321.80	Total trimestre		66,981.60
Total semestre	171,660.00	178,526.40	Total semestre	120,162.00	183,676.20	Total semestre		144,194.40
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>334,960.00</b>	<b>348,358.40</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>234,472.00</b>	<b>358,407.20</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>281,366.40</b>

## 7.9.14 Publicidad

### 7.9.14.1 Comunicación de la nueva imagen del servicio por medio de la publicidad informativa.

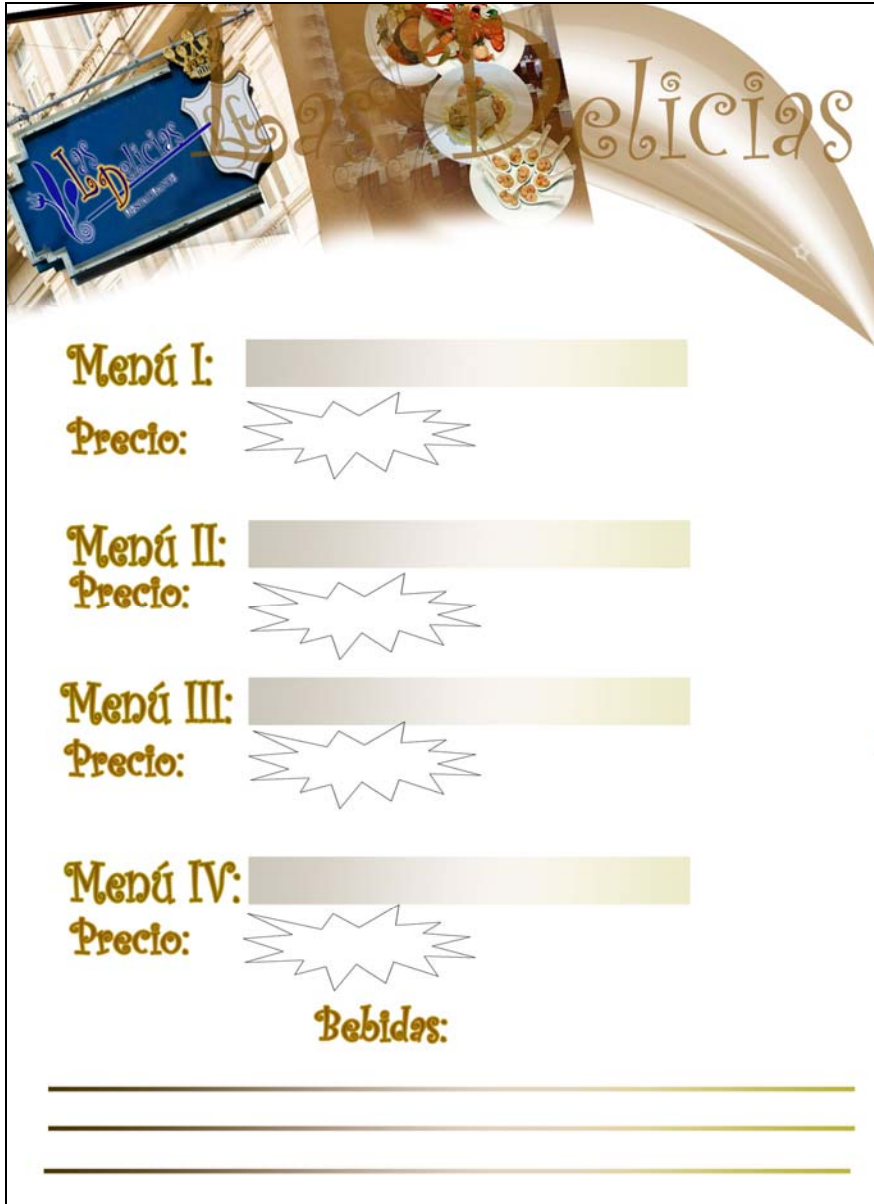
La nueva imagen del servicio del restaurante se comunicará de la siguiente manera:

Dentro de las instalaciones del restaurante se colocará un banner que contendrá el siguiente mensaje:

- ✓ Estamos mejorando para servirte como te mereces.



- ✓ Hacer un nuevo diseño de menú (carta) ver propuesta.





- ✓ Rediseñar el rótulo de identificación del restaurante, se presenta propuesta.



Asimismo según los datos obtenidos en el estudio de la percepción de calidad la manera en que se han atraído nuevos clientes es por medio de la publicidad de boca en boca, por lo tanto esta será una a las que generará más valor en la atracción de nuevos clientes que influirá por medio de rediseño de la imagen del Restaurante.

#### 7.9.14.2 Publicidad escrita

Diseño de volantes que comunique las ventajas de comer en el restaurante, propuesta:



#### Estrategia

Gestionar la autorización para colocar los volantes en la recepción de las instituciones a abarcar. Los volantes se distribuirán en el 6º mes del año.

Diseñar tarjetas donde incluyamos calendario semestral y a la reversa información del restaurante. Propuesta:



2010																																																																																																																																																					
<b>January 2010</b> <table border="1"> <tr><th>Su</th><th>M</th><th>Tu</th><th>W</th><th>Th</th><th>F</th><th>Sa</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> <tr><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td></tr> <tr><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td></tr> <tr><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td></tr> <tr><td>31</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Su	M	Tu	W	Th	F	Sa						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31							<b>February 2010</b> <table border="1"> <tr><th>Su</th><th>M</th><th>Tu</th><th>W</th><th>Th</th><th>F</th><th>Sa</th></tr> <tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td></tr> <tr><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td></tr> <tr><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td></tr> <tr><td>28</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Su	M	Tu	W	Th	F	Sa		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28														<b>March 2010</b> <table border="1"> <tr><th>Su</th><th>M</th><th>Tu</th><th>W</th><th>Th</th><th>F</th><th>Sa</th></tr> <tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td></tr> <tr><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td></tr> <tr><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td></tr> <tr><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td>31</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Su	M	Tu	W	Th	F	Sa		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31										
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa																																																																																																																																															
					1	2																																																																																																																																															
3	4	5	6	7	8	9																																																																																																																																															
10	11	12	13	14	15	16																																																																																																																																															
17	18	19	20	21	22	23																																																																																																																																															
24	25	26	27	28	29	30																																																																																																																																															
31																																																																																																																																																					
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa																																																																																																																																															
	1	2	3	4	5	6																																																																																																																																															
7	8	9	10	11	12	13																																																																																																																																															
14	15	16	17	18	19	20																																																																																																																																															
21	22	23	24	25	26	27																																																																																																																																															
28																																																																																																																																																					
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa																																																																																																																																															
	1	2	3	4	5	6																																																																																																																																															
7	8	9	10	11	12	13																																																																																																																																															
14	15	16	17	18	19	20																																																																																																																																															
21	22	23	24	25	26	27																																																																																																																																															
28	29	30	31																																																																																																																																																		
<b>April 2010</b> <table border="1"> <tr><th>S</th><th>M</th><th>T</th><th>W</th><th>Th</th><th>F</th><th>Sa</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> <tr><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td></tr> <tr><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td></tr> <tr><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	S	M	T	W	Th	F	Sa						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30								<b>May 2010</b> <table border="1"> <tr><th>S</th><th>M</th><th>T</th><th>W</th><th>Th</th><th>F</th><th>Sa</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td></tr> <tr><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td></tr> <tr><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td></tr> <tr><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td></tr> <tr><td>30</td><td>31</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	S	M	T	W	Th	F	Sa							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						<b>June 2010</b> <table border="1"> <tr><th>Su</th><th>M</th><th>Tu</th><th>W</th><th>Th</th><th>F</th><th>Sa</th></tr> <tr><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td></tr> <tr><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td></tr> <tr><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td></tr> <tr><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Su	M	Tu	W	Th	F	Sa			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30										
S	M	T	W	Th	F	Sa																																																																																																																																															
					1	2																																																																																																																																															
3	4	5	6	7	8	9																																																																																																																																															
10	11	12	13	14	15	16																																																																																																																																															
17	18	19	20	21	22	23																																																																																																																																															
24	25	26	27	28	29	30																																																																																																																																															
S	M	T	W	Th	F	Sa																																																																																																																																															
						1																																																																																																																																															
2	3	4	5	6	7	8																																																																																																																																															
9	10	11	12	13	14	15																																																																																																																																															
16	17	18	19	20	21	22																																																																																																																																															
23	24	25	26	27	28	29																																																																																																																																															
30	31																																																																																																																																																				
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa																																																																																																																																															
		1	2	3	4	5																																																																																																																																															
6	7	8	9	10	11	12																																																																																																																																															
13	14	15	16	17	18	19																																																																																																																																															
20	21	22	23	24	25	26																																																																																																																																															
27	28	29	30																																																																																																																																																		
<b>July 2010</b> <table border="1"> <tr><th>Su</th><th>M</th><th>Tu</th><th>W</th><th>Th</th><th>F</th><th>Sa</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> <tr><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td></tr> <tr><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td></tr> <tr><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td></tr> <tr><td>31</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Su	M	Tu	W	Th	F	Sa						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31							<b>August 2010</b> <table border="1"> <tr><th>Su</th><th>M</th><th>Tu</th><th>W</th><th>Th</th><th>F</th><th>Sa</th></tr> <tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td></tr> <tr><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td></tr> <tr><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td></tr> <tr><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td>31</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Su	M	Tu	W	Th	F	Sa		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31											<b>September 2010</b> <table border="1"> <tr><th>Su</th><th>M</th><th>Tu</th><th>W</th><th>Th</th><th>F</th><th>Sa</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> <tr><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td></tr> <tr><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td></tr> <tr><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Su	M	Tu	W	Th	F	Sa						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa																																																																																																																																															
					1	2																																																																																																																																															
3	4	5	6	7	8	9																																																																																																																																															
10	11	12	13	14	15	16																																																																																																																																															
17	18	19	20	21	22	23																																																																																																																																															
24	25	26	27	28	29	30																																																																																																																																															
31																																																																																																																																																					
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa																																																																																																																																															
	1	2	3	4	5	6																																																																																																																																															
7	8	9	10	11	12	13																																																																																																																																															
14	15	16	17	18	19	20																																																																																																																																															
21	22	23	24	25	26	27																																																																																																																																															
28	29	30	31																																																																																																																																																		
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa																																																																																																																																															
					1	2																																																																																																																																															
3	4	5	6	7	8	9																																																																																																																																															
10	11	12	13	14	15	16																																																																																																																																															
17	18	19	20	21	22	23																																																																																																																																															
24	25	26	27	28	29	30																																																																																																																																															
<b>October 2010</b> <table border="1"> <tr><th>Su</th><th>M</th><th>Tu</th><th>W</th><th>Th</th><th>F</th><th>Sa</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> <tr><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td></tr> <tr><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td></tr> <tr><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td></tr> <tr><td>31</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Su	M	Tu	W	Th	F	Sa						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31							<b>November 2010</b> <table border="1"> <tr><th>Su</th><th>M</th><th>Tu</th><th>W</th><th>Th</th><th>F</th><th>Sa</th></tr> <tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr> <tr><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td></tr> <tr><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td></tr> <tr><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td></tr> <tr><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Su	M	Tu	W	Th	F	Sa		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30												<b>December 2010</b> <table border="1"> <tr><th>Su</th><th>M</th><th>Tu</th><th>W</th><th>Th</th><th>F</th><th>Sa</th></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td>2</td></tr> <tr><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr> <tr><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td></tr> <tr><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td></tr> <tr><td>24</td><td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td></tr> <tr><td>31</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Su	M	Tu	W	Th	F	Sa						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa																																																																																																																																															
					1	2																																																																																																																																															
3	4	5	6	7	8	9																																																																																																																																															
10	11	12	13	14	15	16																																																																																																																																															
17	18	19	20	21	22	23																																																																																																																																															
24	25	26	27	28	29	30																																																																																																																																															
31																																																																																																																																																					
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa																																																																																																																																															
	1	2	3	4	5	6																																																																																																																																															
7	8	9	10	11	12	13																																																																																																																																															
14	15	16	17	18	19	20																																																																																																																																															
21	22	23	24	25	26	27																																																																																																																																															
28	29	30																																																																																																																																																			
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa																																																																																																																																															
					1	2																																																																																																																																															
3	4	5	6	7	8	9																																																																																																																																															
10	11	12	13	14	15	16																																																																																																																																															
17	18	19	20	21	22	23																																																																																																																																															
24	25	26	27	28	29	30																																																																																																																																															
31																																																																																																																																																					

### Periodicidad

Las tarjetas se obsequiarán a finales del mes de enero y a principios del mes de febrero del año 2010. Se colocarán en caja para que las tomen los clientes al momento de pagar.

### 7.9.15 Detalle de medios

A continuación se presenta el costo de inversión en baner, volantes, tarjetas de presentación, impresión de cartas de menú.

Total de Inversión de publicidad y promoción por mes año 2010

Mes	Baner (Q.)	Volantes (Q.)	Tarjetas de presentación (Q.)	Impresión de cartas de menú (Q.)	Cupones de descuento (Q.)
Enero	300.00		900.00	400.00	60.00
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio		600.00			
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre		600.00	900.00		
Total	300.00	1,200.00	1,800.00	400.00	60.00

Resumen anual de inversión en publicidad y promoción para el año 2010

Medio	Monto en Q.
Baner	300.00
Volantes	1,200.00
Tarjetas de presentación	1,800.00
Impresión de carta menú	400.00
Cupones de descuento	60.00
Total	3,760.00

## 7.9.16 Promoción al consumidor

### Promoción

Por cada quince almuerzos acumulados Cupón de descuento del 17% aplicables en los desayunos para aumentar la afluencia de clientela a ésta hora, e incentivar a la fidelidad por parte de nuestros clientes y atraer clientes potenciales.



### Periodicidad

La duración de la promoción será de un mes que se realizará una vez por semestre, haciendo un total al año de 2 promociones.

## 7.9.17 Personal

Para poder cumplir con la estrategia de diferenciación del personal; así como para que éste adquiera nuevos conocimientos y herramientas sobre mercadeo, servicio, administración y aspectos financieros, entre otros; se proponen las siguientes capacitaciones según las actividades de cada colaborador, mismas que se imparten en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-(7):

Nombre del curso	Descripción	Precio en Q.
Buenas prácticas en la preparación, almacenamiento y servicios de alimentos y bebidas	Desarrollara el participante habilidades para conocer aspectos de higiene personal y de infraestructura, así como los requisitos a cumplir para su puesta en marcha.	100.00
Administración de la mercadotecnia para pequeñas empresas	Definición de mercadeo Investigación de mercados Análisis FODA Producto Precio Distribución Promoción Plan de Mercadeo Proceso de Venta	100.00
Administración de personal, para pequeñas empresas	Importancia y Generalidades de la Administración de Personal Perfil y descripción del Puesto Delegación de Responsabilidades Reclutamiento y selección de Personal Inducción y Capacitación de Personal Motivación en la Administración de Personal Evaluación del Desempeño Compensación del Desempeño Participación en Toma de Decisiones Trabajando con Parientes	100.00

Administración financiera, para pequeñas empresas	Administración del Efectivo Control Interno de la Pequeña Empresa Presupuestación de las Necesidades de Efectivo Formas de Obtener Efectivo Administración de las Cuentas por Cobrar Los Prestamos Bancarios Motivos de Problemas Financieros Peligros que hay que evitar en el Control Financiero Recomendaciones para el Control Financiero.	100.00
Calidad total en el servicio al cliente ¿sería usted su propio cliente?	El curso está diseñado desde la perspectiva de la Gestión de la Calidad. Asume que la Atención al Cliente es un componente básico fundamental de la Calidad de Servicio.	80.00
Cocina guatemalteca	Que los participantes adquieran los conocimientos teóricos y adquieran habilidades o destrezas en la preparación y montaje de platillos Guatemaltecos.	100.00
Cocina saludable	Ocupación calificada, en la cual se asocia el trabajo manual e intelectual, con el uso de equipo y utensilios para la elaboración de diferentes tipos de platillos saludables	100.00
Cocinero	El Cocinero es el trabajador a nivel operativo calificado, que prepara, elabora, decora, presenta y sirve variedad de platillos, fríos y calientes, nacionales y básicos de la cocina internacional, a clientes de restaurantes, cafeterías, comedores, cafés, café - bar, de establecimientos hoteleros y otros establecimientos comerciales similares; así también, en otras empresas de transporte de pasajeros como: acuáticos. aéreos y terrestres.	675.00
Control básico para pequeñas empresas	Importancia del control Cómo debe ser el control Establecimiento de estándares Aplicación de medidas correctivas Información para un control afectivo Control y planeación Ejemplos de formularios.	100.00
Ensaladas	Desarrollará el participante habilidades para clasificar los distintos tipos de vegetales (tallos, raíces y hojas) que le servirán para preparar distintos tipos de ensaladas y el manejo y tipos de carnes para su preparación, así como medidas de higiene a utilizar.	100.00
Excelencia en el servicio al cliente	Definición del servicio cliente o consumidor la actitud- fundamento principal en el servicio al cliente porque se pierden los clientes herramientas de como retenerlos tipos de clientes como tratar clientes difíciles las necesidades del cliente las reglas de oro en el servicio al cliente calidad en la atención al cliente relación entre y calidad manejo de quejas.	80.00

## 8. MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS

### **Tipo de investigación:**

Descriptiva

### **Fuentes de información:**

Primarias: Esta información fue recabada directamente en el restaurante tipo familiar “Las Delicias” ubicada en la zona uno de la ciudad de Guatemala.

Secundarias: Recabada en libros (marketing, servicios y de restaurantes), trabajo de grado, revistas especializadas, documentos de Internet, publicaciones de prensa nacional y publicaciones especializadas en servicios.

### **Áreas del conocimiento relacionadas con la Investigación:**

Administración de Servicios: Para desarrollar estrategias sobre la gestión de servicios.

Mercadeo: Ésta nos brinda herramientas necesarias para el planteamiento y resolución del problema.

Finanzas: Debido a que las finanzas de la empresa tendrán relación con el aumento o disminución de ventas.

### **Variables:**

Definición instrumental:

Uso de encuestas.

### **Descripción de instrumentos:**

Cuestionario: aplicar en el estudio de servicios.

Recopilación de información sobre la competencia.

Consulta en libros, textos e Internet para fundamentar dicha propuesta.

## 9. RESULTADOS

1. Se diseñó el Plan Marketing para el restaurante “Las Delicias” para el año 2010, en el cual se estableció que la estrategia de marketing a implementar es la de diferenciación en la entrega del servicio.
2. Las estrategias de servicio para el restaurante tipo familiar “Las Delicias” son:
  - ✓ Decoración del restaurante tanto en la parte interna como externa del restaurante.
  - ✓ Entrega del servicio, la cual engloba los aspectos de sensibilidad, confiabilidad, seguridad, empatía y atributos.
3. Las estrategias para captar clientes son:
  - ✓ Marketing: diferenciación en la entrega del servicio.
  - ✓ Operativa: capacitación del personal.
  - ✓ Promoción: cupón de descuentos en desayunos.
4. La estrategia que se debe implementar para mantener la marca:
  - ✓ Publicidad escrita transmitiendo una imagen con productos naturales y saludables en un lugar acogedor y limpio.

## 10. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. Para diseñar el plan marketing, primero se concertó una primera reunión con todo el personal del restaurante donde se explicó la metodología de la herramienta FODA, en una segunda reunión el personal presentó las variables internas y externas que afectaban positivamente o negativamente al negocio por lo que se logró establecer así el entorno del restaurante. En una tercera reunión se definió de nuevo con todo el personal la visión, misión y valores del restaurante para poder tener un horizonte hacia dónde se quiere enfocar la institución. Partiendo de los resultados de la medición de la calidad del servicio, se establecieron las estrategias: diferenciación en la entrega del servicio, diferenciación por imagen y diferenciación del personal; las cuales le dan origen al plan marketing del Restaurante.
2. Se trabajó con la herramienta SERVQUAL, para determinar la percepción de la calidad del servicio en el restaurante, a partir de dichos resultados se establecieron las fortalezas y debilidades del restaurante referente al tema. Contando con esta información se procedió a establecer las estrategias tomando en consideración lo siguiente:
  - Que el segmento de mercado al cual presta el servicio el restaurante pertenece al sector público, privado e informal. Donde su necesidad es que la entrega del servicio sea eficiente y rápida; donde el personal debe mostrar empatía con el cliente, y donde la percepción de la entrega del servicio sea de satisfacción para el cliente.
3. Tomando en cuenta las debilidades encontradas en la medición de la calidad del servicio, se propone hacer mejoras en los siguientes aspectos:
  - Se deben realizar esfuerzos en la decoración del restaurante tanto en la parte interior como exterior del mismo.
  - Para lograr la satisfacción en la entrega del servicio se deben mejorar las actividades las cuales incluye desde la toma de la orden hasta la entrega de factura, lo cual engloba aspectos de sensibilidad, confiabilidad, seguridad, empatía y atributos.
4. Se elaboró un mapa de servicio para establecer el flujo de proceso del servicio del restaurante y poder entender la interrelación entre cada una de las operaciones, ya que el restaurante no contaba con dicha información, este flujo ayudará a disminuir los puntos de falla desde la atención que se le brinda al cliente a su llegada hasta la entrega de su factura.
5. Determinado así que la estrategia de marketing a implementar por el restaurante es la *Diferenciación en la entrega del servicio*.



## 11. CONCLUSIONES

1. Se determinó que la estrategia de marketing: Diferenciación en la entrega del servicio, es la que debería implementar el restaurante tipo familiar “Las Delicias” para hacerle frente a la recesión económica en los años 2009-2011. Así mismo esta debe estar soportada por estrategias de diferenciación por imagen y diferenciación del personal.
2. El plan de marketing para el restaurante en el año 2010 se diseñó abarcando objetivos de marca, producto, mercado, precio, canal de distribución, investigación de mercado, ventas, publicidad, promoción y capacitación del personal.
3. Se determinó que la estrategia de servicio que debe implementar el restaurante según los resultados de la calidad percibida en el restaurante son: remodelar el aspecto físico del restaurante tanto en la parte interna y externa del restaurante, entrega del servicio, la cual engloba los aspectos de sensibilidad, confiabilidad, seguridad, empatía y atributos; con el fin de que el cliente se encuentre satisfecho con el servicio que presta el restaurante.
4. Se determinó que las estrategias para captar clientes son: para Marketing una diferenciación en la entrega del servicio. Para la parte Operativa un programa de capacitación por medio del cual, el personal pueda adquirir y desarrollar mejor sus habilidades para prestar el servicio y mejorar la percepción de la entrega del servicio. Para Promoción cupón de descuentos en desayunos.
5. Se estableció que la estrategia que se debe implementar para mantener la marca sea por medio de la publicidad escrita transmitiendo una imagen con productos naturales y saludables en un lugar acogedor y limpio.

## 12. RECOMENDACIONES

1. Implementar la estrategia de Marketing “Diferenciación en la entrega del servicio” propuesta en el presente Plan.
2. Que se participe en los programas de capacitación que presenta este trabajo ya que con esto el personal podrá adquirir nuevos conocimientos y herramientas sobre mercadeo, servicio, administración y aspectos financieros, entre otros; para poder darle seguimiento al Plan de Marketing.
3. Que los propietarios del restaurante implementen semestralmente el instrumento para determinar la calidad percibida en el restaurante.
4. Revisar periódicamente el mapa de servicio para verificar la adecuada interrelación entre cada una de sus operaciones; ya que esto permitirá disminuir errores en la entrega de servicio.
5. Considerar los cambios de remodelación del restaurante para hacer de éste un lugar atractivo para el cliente.
6. Para la captación de clientes en el restaurante es necesario que se de valor a lo que el cliente compra, por lo que se debe implementar las estrategias de Servicio, Marketing, Operativa y Promocionales, para satisfacer las necesidades de los clientes.
7. El restaurante debe adoptar la publicidad y promoción ya que esto permitirá una adecuada comunicación al cliente del servicio que presta el restaurante, ya que la tendencia en la actualidad es cuidar la salud de las personas por medio de una alimentación con productos naturales.

### 13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Berry, L. 2000. Cómo descubrir el Alma del Servicio. Argentina. Ediciones Granica S.A. p. 40.
2. Berry, L. 2000. Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Colombia. Grupo editorial Norma. pp. 78, 87.
3. Cooper Brian, Cómo iniciar y administrar un restaurante. Grupo editorial norma año 2002. pp 5-8,10
4. Cuevas Francisco José, Control de costos y gastos en los restaurantes, Editorial Limusa S.A., Año 2002.
5. Diez M. 2009. Marketing. La clave del éxito en una recesión. Arte de los negocios. México. Mayo. <http://www.elartedelosnegocios.com/2009/05/marketing-la-clave-del-exito-en-una-recesion/>
6. Instituto Nacional de Estadística –INE-
7. Instituto de tecnificación y capacitación –INTECAP- .  
[http://www.intecap.org.gt/index.php?option=com\\_wrapper&Itemid=111](http://www.intecap.org.gt/index.php?option=com_wrapper&Itemid=111)
8. Kotler P. y Gary A. 2006. Fundamentos de Marketing. 8ª Edición. pp. 10,35,45-47,49,51,204,223-225,228-231,244-247,317,353-355,377-378,492,494-496,509-512,678-680,682.
9. Ortíz, Daniel. 2009. Estrategias competitivas. Exposición magistral No. 8. In Curso de Mercadeo II, Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Estudios de Postgrados, Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia y Facultad de Ciencias Económicas.
10. Ortíz, Daniel. 2009. Planeación estratégica de la empresa y el Mercadeo. Exposición magistral No. 5. In Curso de Mercadeo I, Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Estudios de Postgrados, Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia y Facultad de Ciencias Económicas.
11. Pérez Vicente Freixas. La investigación de Mercados como Herramienta Estratégica para incrementar la rentabilidad de la Empresa Importadora Comercial., Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios – MAIES-, Febrero 24 del año 2006.

12. Redacción. 2009. Pollo campero lanza promoción de menús rebajados. El Periódico. Guatemala. Agosto. P. Económico. [www.elperiodico.com.gt/es/20090811/economia/109993](http://www.elperiodico.com.gt/es/20090811/economia/109993)
13. Reynolds L. 2009. La industria de restaurantes se pone a dieta por la crisis. El Periódico. Guatemala. Enero. P. Económico. [www.elperiodico.com.gt/es/20090114/economia/86414/](http://www.elperiodico.com.gt/es/20090114/economia/86414/)
14. Soriano Claudio L, 2002. Plan de Marketing, Editorial Piedra Santa.
15. Warreb, C., et al., Contabilidad Administrativa, Octava Edición. Thomson Learning.
16. Zeithaml, V., et al. 1993. Calidad Total en la Gestión de Servicios. Ediciones Díaz de Santos S.A. España. pp. 29-30,186

**14. ANEXOS**  
**ENCUESTA**

Su opinión en la siguiente encuesta nos ayudará a conocer su grado de satisfacción con respecto al servicio percibido en el Restaurante.

Por favor conteste con una "X" su grado de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

Acerca de usted:

1. Género

Hombre  Mujer

2. Edad

- 20 o menos años
- 21 -25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 o más

3. Sector para el que labora

- Público
- Privado
- Académico
- Sector informal

**ASPECTOS TANGIBLES**

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	1	2	3	4	5
4.El equipo del Restaurante, tiene la apariencia de ser moderno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Las instalaciones físicas del Restaurante son visualmente atractivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Los empleados del Restaurante tienen apariencia pulcra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.En el Restaurante, los elementos materiales relacionados con el servicio (La carta (menús), facturas, etc.) son visualmente atractivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**FIABILIDAD**

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	1	2	3	4	5
8.Cuando en el Restaurante prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.Cuando usted tiene un problema en el Restaurante muestran un sincero interés en solucionarlo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.En el Restaurante realizan bien el servicio a la primera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.En el Restaurante concluyen el servicio en el tiempo prometido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.En el Restaurante insisten en mantener registros exentos de errores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### SENSIBILIDAD

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	1	2	3	4	5
13.Los empleados del Restaurante, informan con precisión a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Los empleados del Restaurante, le sirven con rapidez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.Los empleados del Restaurante, siempre están dispuestos a ayudarle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.Los empleados del Restaurante, nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**SEGURIDAD**

17.El comportamiento de los empleados del Restaurante le transmite confianza.

18.Usted se siente seguro en sus transacciones con el Restaurante.

19.Los empleados del Restaurante, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.

Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### EMPATIA

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	1	2	3	4	5
20.En el Restaurante, le dan una atención individualizada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.El Restaurante tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.Los empleados del Restaurante, le dan una atención personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.En el Restaurante, se preocupan por sus mejores intereses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.Los empleados del Restaurante, comprenden sus necesidades específicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### SATISFACCIÓN ATRIBUTOS

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	1	2	3	4	5
25.Los platos son servidos calientes y frescos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.El menú tiene una amplia variedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.La calidad de la comida es excelente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.Los platos son sabrosos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.Me tomaron la nota sin errores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30.El empleado fue paciente tomando mi nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31.Me sirvieron rápidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32.La disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas ... fue correcta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33.El menú fue sencillo de entender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34.El precio fue correcto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35.El exterior del restaurante estaba limpio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36.El interior del restaurante estaba limpio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. ¿Con qué frecuencia visita el RESTAURANTE?

- Diariamente
- Varias veces a la semana
- Una vez a la semana
- Varias veces al mes
- Una vez al mes
- Varias veces al año
- Una vez al año o menos
- Es la primera vez

38. Basándose en su experiencia, ¿visitará el Restaurante más frecuentemente?

- Sí
- No

39. ¿Recomendaría el Restaurante a un amigo?

- Seguro que si
- Probablemente
- Probablemente no
- Seguro que no
- No estoy seguro/a

40. ¿Cuándo suele venir a nuestro restaurante?

	<b>Lunes a Viernes</b>	<b>Fines de semana</b>
<b>Desayuno</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Almuerzo</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Cena</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. ¿Cómo nos ha conocido?

- Rotulo
- Volantes
- Referencia de un amigo
- Internet
- Otros:

---

---

42. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle al Restaurante que no le hayamos preguntado en esta encuesta?. Sí es así, por favor, díganos de que se trata:

---

---

---

La encuesta ha concluido. Muchas gracias por su colaboración.

## ENCUESTA 2

Su opinión en la siguiente encuesta nos ayudará a conocer lo que esperaríamos con respecto al servicio en el Restaurante.  
 Por favor conteste con una "X" su grado de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

### ASPECTOS TANGIBLES

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	1	2	3	4	5
1.El equipo del Restaurante, tiene la apariencia de ser moderno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Las instalaciones físicas del Restaurante son visualmente atractivas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Los empleados del Restaurante tienen apariencia pulcra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.En el Restaurante, los elementos materiales relacionados con el servicio (La carta (menús), facturas, etc.) son visualmente atractivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### FIABILIDAD

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	1	2	3	4	5
5.Cuando en el Restaurante prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Cuando usted tiene un problema en el Restaurante muestran un sincero interés en solucionarlo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.En el Restaurante realizan bien el servicio a la primera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.En el Restaurante concluyen el servicio en el tiempo prometido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.En el Restaurante insisten en mantener registros exentos de errores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### SENSIBILIDAD

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	1	2	3	4	5
10.Los empleados del Restaurante, informan con precisión a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Los empleados del Restaurante, le sirven con rapidez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Los empleados del Restaurante, siempre están dispuestos a ayudarle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Los empleados del Restaurante, nunca están	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

demasiado ocupados para responder a sus preguntas.

--	--	--	--	--

**SEGURIDAD**

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	1	2	3	4	5
14.El comportamiento de los empleados del Restaurante le transmite confianza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.Usted se siente seguro en sus transacciones con el Restaurante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.Los empleados del Restaurante, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### EMPATIA

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	1	2	3	4	5
17.En el Restaurante, le dan una atención individualizada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.El Restaurante tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.Los empleados del Restaurante, le dan una atención personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.En el Restaurante, se preocupan por sus mejores intereses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.Los empleados del Restaurante, comprenden sus necesidades específicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### SATISFACCIÓN ATRIBUTOS

	Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	1	2	3	4	5
22.Los platos son servidos calientes y frescos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.El menú tiene una amplia variedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.La calidad de la comida es excelente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.Los platos son sabrosos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.Me tomaron la nota sin errores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.El empleado fue paciente tomando mi nota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.Me sirvieron rápidamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.La disponibilidad de salsas, utensilios, servilletas ... fue correcta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.El menú fue sencillo de entender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.El precio fue correcto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.El exterior del restaurante estaba limpio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.El interior del restaurante estaba limpio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>