



FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POST-GRADO

TEMA

**“DISEÑO Y CREACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING
APLICADAS AL RESTAURANTE MUCHO MAS”**

EN OPCIÓN A OBTENER EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN:

“MARKETING Y DIRECCIÓN COMERCIAL”

AUTORES:

Ec. Brian Williams Flores

Ec. Katherine Baquerizo López

Ing. Mauricio Bravo Peñafiel

DIRECTOR DE TESIS

Msc. Pedro Iglesias

GUAYAQUIL - ECUADOR

Septiembre – 2010

DECLARACION EXPRESA

Por medio de la presente declaramos ante el Consejo de Dirección de la Facultad de Postgrado de la UTEG que el trabajo de Diploma presentado, es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de él o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro diploma de una institución nacional o extranjera.

Guayaquil, 25 de Septiembre del 2010

Ec. Brian Williams Flores

Ec. Katherine Baquerizo López

Ing. Mauricio Bravo Peñafiel



FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POST-GRADO

EL JURADO EXAMINADOR OTORGA A LA PRESENTE TESIS:

CALIFICACIÓN: _____

EQUIVALENCIA: _____

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

PRESIDENTE: _____

PRIMER VOCAL: _____

SEGUNDO VOCAL: _____

DEDICATORIA

A nuestra familia, amigos y profesores, que sin esperar recompensa alguna, han sido pilares en nuestro camino y así, forman parte de este importante logro que nos abre rumbos inimaginables en nuestro desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento en primer lugar al Dios todo poderoso que nos ha conservado con vida, con salud, que nos dio inteligencia, nos ha guiado y cuidado hasta hoy.

Por habernos permitido culminar esta tesis y, además, por las experiencias y oportunidades ganadas a lo largo de este camino.

Índice

	Página
CARATULA	I
PAGINA DE RESPETO	II
DECLARACIÓN EXPRESA	III
HOJA DE CALIFICACIÓN	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
INDICE GENERAL	VII - XIV
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
1.2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION	8
1.5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.5.1. FUNDAMENTO TEÓRICO	10
1.5.1.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	10
1.5.1.2. MARKETING ESTRATEGICO	11
1.5.1.3. MARKETING DE GUERRILLA	13

1.5.1.4.	MARKETING ONE TO ONE	17
1.5.1.5.	MARKETING MIX	18
1.5.1.6.	PRODUCTO, PRECIO, PLAZA, PROMOCIÓN	18
1.5.1.6.1.1.	PRODUCTO	20
1.5.1.6.1.2.	PRECIO	23
1.5.1.6.1.3.	PRECIOS BASADOS EN COSTOS	28
1.5.1.6.1.4.	PRECIOS ORIENTADOS AL MERCADO	29
1.5.1.6.1.5.	PROMOCIÓN	32
1.5.1.6.1.6.	PLAZA	38
1.5.1.6.1.7.	PERSONAL, EFICIENCIA FISICA Y	
	PROCESOS	42
1.5.1.6.1.8.	PERSONAL	44
1.5.1.6.1.9.	EVIDENCIA FISICA	53
1.5.1.7.	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	70
1.5.1.8.	POBLACIÓN Y MUESTRA	71
1.5.1.9.	DEFINICIONES DE RESTAURANTES	71
1.5.1.10.	CLASIFICACIÓN DE RESTAURANTES	73
1.5.2.	MARCO CONCEPTUAL	73
1.6.	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	78
1.6.1.	HIPÓTESIS GENERAL	78
1.6.2.	HIPÓTESIS PARTICULARES	78
1.6.3.	VARIABLES	79
1.7.	ASPECTO METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	80
1.7.1.	TIPO DE ESTUDIO	81
1.7.2.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	82
1.7.2.1.	MÉTODOS TEÓRICOS	82
1.7.2.2.	MÉTODOS EMPÍRICOS	82
1.7.3.	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN	
	DE INVESTIGACION	83
1.7.3.1.	MUESTRA	83
1.7.4.	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	83

1.8. RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS	86
--------------------------------------	----

CAPITULO II

2. ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO	87
2.1. ANALISIS DE SITUACIÓN ACTUAL	87
2.1.1. MICROENTORNO	90
2.1.2. MACRO-ENTORNO	91
2.1.3. ANALISIS FODA	96
2.1.4. ANÁLISI DEL MERCADO OBJETIVO	98
2.1.5. ANÁLISIS DE LAS METAS A ALCANZAR	100
2.2. ANÁLIS COMPARATIVOS, EVOLUCIÓN, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS	102
2.2.1. ANALISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA DE RESTAURANTES	102
2.2.2. ANALISIS DE TENDENCIAS Y EVOLUCIÓN DE MERCADO	102
2.2.2.1. CLAVES EXTERNAS	102
2.2.2.2. CLAVES INTERNAS	103
2.2.3. ANALISIS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	104
2.2.3.1. AMANEZA DE NUEVOS ENTRANTES	104
2.2.3.2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	105
2.2.3.3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	106
2.2.3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES	107
2.2.3.5. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	108
2.2.4. ANALISIS DEL MERCADO OBJETIVO DE COMENSALES	109
2.2.4.1. INFORMACIÓN MACROECONÓMICA DEL MERCADO ESTABLE	110
2.2.5. ANALISIS DEL TAMANO POTENCIAL Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	111
2.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, ENCUESTAS Y DIAGNÓSTICOS	112
2.3.1. TÉCNICAS DE ANÁLISIS	112

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MKT	136
3.1. INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA DE MKT EN EL RESTAURANTE MUCHO MAS	136
a. UBICACIÓN DEL RESTAURANTE MUCHO MAS	137
b. DESCRIPCIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE COMIDAS	138
c. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL RESTAURANTE MUCHO	143
d. ESTRATEGIAS DISENADAS A SER IMPLEMENTADAS	144
e. PLAN DE MKT RESTAURANTE MUCHO MAS	150
f. CUADRO DE PROCESOS DEL SERVICIO QUE OFRECE EL RESTAURANTE M&M	160
3.2. ESTADOS FINANCIEROS	161
4. CONCLUSIONES	169
5. RECOMENDACIONES	169
6. BIBLIOGRAFIA	170

7. ANEXOS

ANEXO 1	FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS
ANEXO 2	SUELDO DE LOS EMPLEADOS
ANEXO 3	DISEÑO DE TARJETAS DE PRESENTACIÓN
ANEXO 4	DISEÑO DE VOLANTE A ENTREGAR

ANEXO 5	CROQUIS DEL RESTAURANT MUCHO MAS M&M
ANEXO 6	VISTA DEL RESTAURANT
ANEXO 7	DISEÑO DE LOS MANDILES A UTILIZAR
ANEXO 8	UNIFORME DE NUESTRO EMPLEADO
ANEXO 9	NUESTROS PLATILLOS
ANEXO 10	ESTADOS FINANCIEROS
ANEXO 11	ESTRATEGIA OPERATIVA

INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS

CAPITULO 2

GRÁFICO 2.2.3	ANÁLISIS DE CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	104
GRÁFICO 2.3.1	TIEMPO DE VISITA EN UN RESTAURANTE	112
GRÁFICO 2.3.1 # 4	PREFERENCIAS ALIMENTICIAS	115
GRÁFICO 2.3.1 # 5	TIEMPO DE APERTURA DE NEGOCIO	116
GRÁFICO 2.3.1 # 6	SELECCIÓN DE RESTAURANTE	118
GRÁFICO 2.3.1 # 7	FACTORES RELAVANTES DE ENTREGA A DOMICILIO	119
GRÁFICO 2.3.1 # 8	TIEMPOS DE ATENCIÓN Y ENTREGA DEL RESTAURANTE MM	121
GRÁFICO 2.3.1 # 9	ATENCIÓN BRINDADA EN EL RESTAURANT MM	122
GRÁFICO 2.3.1 # 10	COMIDA PREFERIDA	124

GRÁFICO 2.3.1 # 11	ENVIO DE MENU	125
GRÁFICO 2.3.1 # 12	COMIDAS SOLICITADAS POR LA NOCHE	127
GRÁFICO 2.3.1 # 13	PERCEPCIÓN DEL RESTAURANTE	129
GRÁFICO 2.3.1 # 14	¿PARA USTED LLAMAR A UN SERVICIO DE ENTREGA INMEDIATA QUE DETALLE CONSIDERARÍA PARA SU FIDELIZACIÓN?	130
GRÁFICO 2.3.1 # 15	¿CUALES SERIAN LOS PRINCIPALES FACTORES QUE DEBERÍAMOS CONSIDERAR PARA PODER UTILIZAR LOS SERVICIOS DE COMIDA A DOMICILIO?	131

CAPITULO 2

a.	UBICACIÓN DEL RESTAURANTE MUCHO MAS M&M	139
b.	VALORES ORGANIZACIONALES	141
c.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	143
d.	ESTRATEGIAS DISEÑADAS, ANÁLISIS FOFADODA	144
e.	PLAN DE MKT RESTAURANTE MUCHO MAS M&M	150
TABLA 2.3 # 1	POBLACIÓN	111
TABLA 2.3 # 2	MUESTRA DESARROLLO DEL PROYECTO	112
TABLA 2.3.1 # 3	TIEMPO DE VISITA EN UN RESTAURANTE	112
TABLA 2.3.1 # 4	PREFERENCIAS ALIMENTICIAS	115
TABLA 2.3.1 # 5	TIEMPO DE APERTURA DE NEGOCIO	116

TABLA 2.3.1 # 6	SELECCIÓN DE RESTAURANTE	118
TABLA 2.3.1 # 7	FACTORES RELAVANTES DE ENTREGA A DOMICILIO	119
TABLA 2.3.1 # 8	TIEMPOS DE ATENCIÓN Y ENTREGA DEL RESTAURANTE MM	121
TABLA 2.3.1 # 9	ATENCIÓN BRINDADA EN EL RESTAURANT MM	122
TABLA 2.3.1 # 10	COMIDA PREFERIDA	124
TABLA 2.3.1 # 11	ENVIO DE MENU	125
TABLA 2.3.1 # 12	COMIDAS SOLICITADAS POR LA NOCHE	127
TABLA 2.3.1 # 13	PERCEPCIÓN DEL RESTAURANTE	129
TABLA 2.3.1 # 14	PARA USTED LLAMAR A UN SERVICIO DE ENTREGA INMEDIATA QUE DETALLE CONSIDERARÍA PARA SU FIDELIZACIÓN?	130
TABLA 2.3.1 # 15	CUALES SERIAN LOS PRINCIPALES FACTORES QUE DEBERÍAMOS CONSIDERAR PARA PODER UTILIZAR LOS SERVICIOS DE COMIDA A DOMICILIO	131

CAPITULO 3

TABLA 3.2.1	PRESUPUESTO NUEVO DEPARTAMENTO DE ENTREGA A DOMICILIO	163
TABLA 3.2.2	SUPUESTOS Y ESTIMACIONES GENERALES	164
TABLA 3.2.3	DETALLE DE ACTIVOS FIJOS DEL RESTAURANTE	

	M&M	165
TABLA 3.2.4	PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL PRIMER AÑO	166
TABLA 3.2.5	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AÑO A	167
TABLA 3.2.6	FLUJO PROYECTADO AÑO 1	168
TABLA 3.2.7	FLUJO PROYECTADO AÑO 2 Y 3	169

INTRODUCCION

En la actualidad, es cada vez mayor el número de personas que buscan mejorar la calidad de su alimentación. A nivel mundial se puede observar como la humanidad está tendiendo a buscar un sistema de vida de mayor calidad, respetando el medio ambiente y sirviéndose de él de una forma amigable.

Una buena nutrición nos ayuda a crecer, mantenernos saludables, funcionar normalmente y sanar más rápido cuando nos enfermamos. Alimentarnos correctamente nos hace ver y sentirnos bien.

Es por ello la necesidad imperiosa de servir a los comensales de la ciudad del Guayaquil, dando un servicio de extrema calidad y atendiendo a miles de personas preocupadas por el bienestar de su salud en base a los ambientes que reciben.

El restaurante Mucho Mas está garantizando la salud de todos sus comensales, pues los alimentos ahí preparados tendrán un alto grado de proteínas, vitaminas, y demás ingredientes que satisfagan la gran duda y temor que tienen las personas en el centro de ciudad.

Nuestra sociedad ha cambiado mucho en los últimos años y ya no se parece en nada a la de nuestros padres o abuelos. Se han impuesto nuevos estilos de vida como consecuencia de los cambios sociales y económicos imperantes. Precisamente, uno de los hábitos que más transformaciones ha sufrido es la alimentación. Un alto porcentaje de la población tiene problemas de salud que repercute en su alimento diario.

En estos días, la nutrición es verdaderamente importante. La mitad de las muertes provienen de cáncer, problemas del corazón y diabetes, todas estas enfermedades están relacionadas con nuestros malos hábitos alimenticios. Uno de los fundamentos de una buena salud es por lo tanto, una buena alimentación.

CAPITULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

DESCRIPCIÓN GENERAL

Con el creciente desarrollo urbanístico, turístico y comercial que ha tenido la ciudad de Guayaquil en los últimos 15 años, las expectativas son atractivas en el centro de la ciudad; se la ha categorizado como un sector con una población de un buen clima laboral y con una visión socioeconómica precisa para invertir en este tipo de negocios, ya que es un mercado que no ha sido abarcado totalmente en las empresas del centro de la ciudad por nuestros posibles competidores.

También tendríamos la ventaja de contar como clientes a colegios, universidades, centros de salud, entre otras. En la actualidad existen muchos restaurantes de comida en la ciudad de Guayaquil ubicados en diferentes zonas, pero ninguno cubre las necesidades que nosotros vamos a satisfacer.

La idea de este proyecto, surge de la apreciación de un mercado insatisfecho, aquel que busca un restaurante diferenciado, con servicio inmediato de entrega y que al mismo tiempo lo coloque en contacto con un sistema eficiente de atención al cliente, a la que normalmente no se accede con facilidad. El presente estudio busca analizar el mercado de los restaurantes y probar la rentabilidad de uno de comida preparada, con algunas características que lo diferencien de los que comúnmente se conocen en el centro de la ciudad de Guayaquil, las mismas que se detallan a continuación:

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

- Montar un servicio de comida preparada de entrega inmediata, con un estilo elegante, donde los platos sean servidos con decoraciones llamativas; meseros totalmente capacitados para brindar una excelente atención a los comensales; contar con un lugar donde el aseo y la decoración sean motivo de atención y comodidad.
- Contar con un buen servicio de información a clientes externos, donde la carta gourmet sea enviada por Messenger, correo directo y mensajes vía celular; un restaurante que incluya aparte de los almuerzos y meriendas tradicionales platillos con reducido número de grasas y carbohidratos (platos light) y platos típicos de nuestra gastronomía.

Son precisamente estas características las que dirigen al restaurante propuesto hacia las clases media y alta, del centro de Guayaquil.

Adicionalmente, la idea es que el restaurante esté disponible hasta las 11pm de Lunes a Domingo.

El agradable ambiente y la satisfacción de nuestros clientes, serán nuestra estrategia competitiva de gran valor, ya que nosotros competiremos por diferenciación

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Basándonos en la falta de locales de comida típica de calidad en el sector céntrico de la ciudad de Guayaquil, con atención personalizada y de primer orden, que cumplan con

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

los principios básicos de nutrición, hemos determinado la necesidad de mejorar el servicio brindado hasta hoy, dedicándonos a la producción de este tipo de alimentos, dándole un nuevo giro al negocio en lo que respecta a la comercialización y que posea un valor agregado que logre un efecto diferenciador.

Conociendo la forma tradicional de hacer negocios en el país, hemos desarrollado una serie de estrategias que nos van a permitir fortalecer nuestra perspectiva al momento de la comercialización de nuestro producto, para lograr captar la mayor porción posible del mercado en un tiempo relativamente corto.

Como ejemplo citamos el Local de Comidas Típicas “Pique y Pase”, el cual es muy confortable, con muy buen menú y que cuenta con una atención que, sin ser la mejor, ha logrado mantenerse en el mercado ganando adeptos con rapidez. Sin embargo, hemos logrado identificar varios problemas que se transformarán en una ventaja competitiva para nuestra actividad, los cuales son:

- Falta de atención personalizada.
- Manejo deficiente de las opciones del menú por parte del personal.
- Tiempo de espera prolongado.
- Problema para el parqueo.

- Demora excesiva al cancelar la cuenta.

El servicio a domicilio tiene falencias, principalmente en sus tiempos de respuesta y no cubre toda la demanda por políticas de la empresa y su infraestructura.

El ejemplo presentado detalla las diferentes falencias de los restaurantes, donde el problema radica en no establecer cambios internos en las políticas de comercialización y por ende esto conlleva a que no exista la fidelidad por parte de los clientes hacia este punto de comida provocando que el negocio no crezca más allá del límite propiamente impuesto.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para determinar con precisión el problema que está atravesando el restaurante M & M se deben analizar las posibles causas que lo generan.

Se ha logrado percibir una insatisfacción por parte de los clientes que acuden a sus instalaciones relacionados a: la baja calidad percibida por los comensales en relación al precio que pagan por el producto consumido.

La mala atención brindada por el personal que labora en el restaurante es otro factor que afecta al desenvolvimiento adecuado del mismo ya que existe una actitud

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

despersonalizada desde la persona que recibe al cliente, continuando por el encargado de servir los alimentos hasta llegar al el personal de la caja.

Adicionalmente, el campo de acción en el que se desenvuelve este negocio es reducido y por tal razón no se logra incrementar la cantidad de clientes, lo cual conlleva a un conformismo por parte de nuestro personal que provoca un letargo en el crecimiento del restaurante.

Lo mencionado anteriormente no conduce a definir que la falta de la implementación de estrategias de marketing desde la apertura del restaurant M & M ha producido que el nivel de ventas actual no sea el óptimo considerando los niveles de rendimiento sobre la inversión requerida por sus propietarios.

1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Con lo mencionado anteriormente, el presente trabajo se basará en la investigación del siguiente problema:

¿Lograremos incrementar el volumen de ventas del restaurant M & M hasta lograr los rendimientos esperados por sus propietarios implementando un adecuado diseño y aplicación de estrategias de marketing?

1.2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Una vez formulado el problema, deberemos responder a las siguientes interrogantes:

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

- 1) ¿Se podrá captar mayor porción del mercado si se mejora la calidad y presentación del producto?
- 2) ¿Será adecuado modificar nuestros precios para lograr el nivel de ventas esperado?
- 3) ¿Cuál será la metodología ideal para crear una cultura de servicio en nuestros empleados?
- 4) ¿Lograremos abarcar la parte del mercado que nos permita incrementar nuestras ventas con la implementación de un servicio de entrega a domicilio?
- 5) ¿Darán resultados nuestras estrategias de CRM a aplicar con nuestros clientes?
- 6) ¿Lograremos fidelidad por parte de nuestros clientes si mejoramos la infraestructura actual?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias de marketing que nos permitan utilizarlas como herramientas efectivas para incrementar el nivel de ventas del restaurante M & M.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Mejorar la calidad y presentación del producto en un máximo de tiempo de 1 mes hasta lograr que el 85% de nuestros clientes así lo consideren.
- 2) Alcanzar un número de 200 clientes recurrentes buscando un precio equitativo en un período de 6 meses.
- 3) Mejorar los estándares de servicio y atención del cliente en un tiempo de 6 meses hasta lograr que el 85% de nuestros clientes así lo consideren.
- 4) Lograr la captación del 30% del mercado objetivo en un tiempo de 6 meses.
- 5) Lograr la fidelización del 85% de nuestros clientes a través de la implementación del sistema C.R.M. en un tiempo de 6 meses.
- 6) Lograr la fidelización del 85% de nuestros clientes a través del mejoramiento de la infraestructura del local en un tiempo de 6 meses.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En virtud de que existe la necesidad de crear una mejora continua en la forma de atención al cliente que se da en los diversos restaurantes de comidas preparadas,

nuestro grupo de tesis se ha visto en la necesidad de diseñar un proyecto que apunte este tipo de servicios en la empresa que estamos reestructurando.

Conociendo ya el problema de investigación que nos indica que el restaurant M&M no vende lo que debería vender para la tranquilidad de los inversionistas debemos promover diferentes estrategias de marketing para procurar que las ventas aumenten y de esta manera garantizar la mejora continua en el desenvolvimiento del trabajo constante.

Sabiendo que la gran mayoría de negocios que existen en la ciudad de Guayaquil pierden día a día gran cantidad de clientes por la mala atención que se brinda por parte de su personal, además de los tiempos prolongados en la entrega de los productos, hemos desarrollado un plan estratégico que nos va permitir aprovechar cada una de esas oportunidades estableciendo diversas estrategias para satisfacer las verdaderas necesidades de los clientes que acuden a los locales de comidas preparadas.

Implementar nuevas estrategias de marketing dentro de los procesos comúnmente utilizados en el restaurant M&M es lo idóneo para comenzar a mejorar internamente el trabajo, sabiendo que el principal problema ha sido la falta de ventas en el restaurant surge la necesidad de aplicar un cambio radical en la manera de hacer las cosas para conseguir las metas propuestas por los inversionistas.

Esta propuesta está plenamente justificada si tomamos en cuenta que los problemas generales que aquejan a los microempresarios son la falta de preparación y planificación, esto ha venido causando el cierre de múltiples negocios por quiebra y es por eso que nuestra propuesta se basa en la consecución de estrategias de marketing que apunten el trabajo del restaurant M&M y de esa manera trabaje bajo lineamientos claros y con metas específicas.

Esas son las razones que nosotros encontramos para formular esta propuesta de cambio en la manera tradicional de hacer negocios. Estamos inmersos en un proceso

de globalización que nos exige realizar cambios muy drásticos en nuestra manera habitual de comercialización, por lo tanto estamos dando un paso adelante con este proyecto hacia un futuro muy incierto que no sabemos que nos va a deparar, sin embargo con esto nos estamos preparando a asumir los diversos retos que la vida nos vaya presentando

1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 FUNDAMENTO TEÓRICO

1.5.1.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO ¹

"Segmentar" un mercado significa dividirlo en partes o segmentos. Cada segmento debe estar conformado por grupos homogéneos consumidores, es decir, que tengan los mismos gustos y preferencias. Es posible entonces, dividir el mercado de consumidores en función de algunas características que los hagan particulares para así poder concentrar la estrategia de ventas en un solo tipo de cliente. ¹

El mercado es demasiado amplio y no se puede abordar por completo, al menos no en un primer momento. Por lo tanto se debe escoger uno o varios segmentos de mercado para dedicarse a ellos y entenderlos lo mejor posible. Para ello es necesario:

*Determinar las diferencias entre grupos.

¹ AQ Profesional Learning SL.Planeamientos previos a la elección del negocio.creacionempresas.com

*Elegir los grupos más atractivos.

*Venderles

Para determinar las diferencias entre segmentos de mercado es necesario identificar las características de nuestro mercado y las variables que influyen en él, como la edad, el nivel de ingresos, la clase social, ocupación o profesión así como la ciudad, el clima, la cultura, las costumbres, entre otros.

Una vez que se realice en forma detallada el estudio de cada segmento de mercado, debemos elegir la estrategia correcta.

1.5.1.2 MARKETING ESTRATÉGICO

El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en búsqueda de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

Pero la realidad creemos que nos indica lo contrario, ya que el sentido común parece no abundar en grandes dosis en el mundo de los negocios, por ello no nos debe extrañar que tan sólo el 25 por 100 de los planes estratégicos aportados por las empresas son los que se llevan a buen término.

Responder con éxito al interrogante, «¿disponemos de una estrategia de futuro?», parece ser que es difícil, ya que independientemente de que no todas las empresas se lo plantean, tiene el inconveniente de su puesta en práctica. Por ello, una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, empleados y proveedores.

Las variables que deberá considerar en un plan de marketing estratégico son, entre otras:

- Segmentación de los mercados.
- Selección de mercados.
- Análisis de la competencia.
- Análisis del entorno.
- Auditoría de marketing.
- Posicionamiento de valor.

1.5.1.3 MARKETING DE GUERRILLA ²

Es un conjunto de estrategias y técnicas de marketing, ejecutadas por medios no convencionales, y que consiguen su objetivo mediante el ingenio y la creatividad, en vez de mediante una alta inversión en espacios publicitarios. Al no ser publicidad convencional permiten llegar al grupo objetivo de una forma diferente.

Es la consecución de los objetivos de marketing planteados a través de métodos poco convencionales que se basen en los hábitos y costumbres del público objetivo para sorprenderlos en sus actividades cotidianas en el área del marketing a aplicar en el restaurante MM.

Es la utilización del medio, que en conjunto con el tiempo, esfuerzo y sobretodo imaginación con el fin de transmitir un mensaje publicitario, dejando al lado la necesidad de grandes presupuestos, dado que generalmente no hay un medio al cuál pagarle. La distribución del mensaje publicitario es la tajada más grande del presupuesto de marketing.

Las estrategias de guerrilla son un tipo de estrategia de guerra diseñada para debilitar al enemigo a través de una larga serie de ataques menores. Más que comprometerse en grandes batallas, una fuerza de guerrillas se divide en pequeños grupos que atacan de forma selectiva el objetivo en sus puntos más débiles. Para ser efectiva, los equipos de guerrillas deben ser capaces de replegarse entre ataque y ataque. La forma genérica de estrategia comprende una secuencia repetida de ataques, retiradas y ocultaciones practicadas en series.

² Levinson, Jay Conrad. (1984). *Guerrilla Marketing*. Houghton Mifflin Company

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

Se dice que las fuerzas de guerrilla nunca ganan las guerras, pero que sus adversarios generalmente las pierden.

Las características del marketing de guerrilla, son las siguientes:

- Está diseñado para empresas pequeñas con bajo presupuesto.
- Debe estar enfocado en la psicología humana, más que en la experiencia, dado que la experiencia es una habilidad adquirida por la repetición y constancia de realizar una tarea. El marketing de guerrilla se trata de crear algo nuevo.
- En lugar del dinero, la principal inversión es la imaginación, tiempo y esfuerzo propio, es barato, pero requiere quién lo haga.
- Debe crear relaciones nuevas, pero enfocarse a las ya creadas. El 80% de las utilidades viene del 20% de los clientes. Generalmente estos son los que ya tienen confianza en la marca y repiten sus compras, además, son una de las mejores herramientas de marketing.
- El uso de la mercadotecnia tradicional y la tecnología para lograr que el mensaje llegue, es decir, dar uso a todos los recursos disponibles, el marketing de guerrilla no actúa solo. Necesita una buena plataforma de cuál sostenerse.
- Generalmente, este tipo de mercadotecnia convive con el consumidor, que lo puede tocar y manipular o el mismo medio es el que lo modifica.
- La guerra de guerrillas de marketing comprende en el área de negocios:
- Ataques dirigidos legalmente contra la competencia.

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

- Publicidad comparativa de producto (en algunos países, esta práctica está prohibida o limitada).
- Asalto ejecutivo.
- Alianzas de corta duración con otros competidores.
- Reducciones selectivas de precios.
- Sabotaje deliberado en los mercados de test de la competencia, investigación de mercado, campañas publicitarias o promociones de ventas.
- Orquestar publicidad negativa contra un competidor.
- También puede implicar seleccionar un segmento de mercado modesto, territorio geográfico o nicho de mercado y defenderlo.

No importa el éxito de la guerrilla, nunca actuará como el líder del mercado. Un vendedor en guerrilla debe ser flexible. Tiene que ser capaz de cambiar sus tácticas muy deprisa: ello incluye abandonar un segmento de mercado, producto, línea de productos, marca, modelo de negocios u objetivo. Las guerrillas no tienen vergüenza de realizar una retirada de mercado.

La estrategia es conveniente cuando:

- 1) El competidor objetivo tiene recursos suficientemente fuertes y es capaz de llevar a cabo un ataque de liderazgo; y el atacante tiene recursos limitados.

Para la desgracia de muchos de nosotros, el marketing de guerrilla no es muy común en países tercermundistas y ciudades pequeñas.

De hecho, existen quienes asumen saber de marketing de guerrilla, y hasta incluso llegan a brindar sus conocimientos en Universidades, causando problemas a los estudiantes ya que les transmiten sus ideas erróneas, y sus conceptualizaciones fuera del lugar, vertiendo criterios que demostrar que de marketing a penas si conocen el concepto es mucho.

1.5.1.4 MARKETING ONE TO ONE

“Tratar de forma distinta a clientes distintos”. Ésta es la premisa que subyace bajo las estrategias de Marketing One-To-One, un concepto nuevo sobre la gestión comercial y de marketing, cuya filosofía coloca al cliente en el centro de la empresa. Derivadas de las teorías del Marketing One-To-One, las estrategias de personalización y Marketing Individualizado hacen una apuesta por el conocimiento exhaustivo del cliente y de sus necesidades, de manera a proporcionarle lo que necesita, cuando lo necesita, y diferenciarle claramente del resto de los clientes. Las técnicas de Marketing One-To-One tienen, sin embargo, limitaciones, que sólo una acertada estrategia de Inteligencia de clientes puede sortear. Se distinguen las siguientes características en el marketing one to one:

Se orienta más hacia el Cliente que hacia el producto. Se aleja de los productos “standard” y se acerca más a los productos a medida”.

Se orienta hacia el producto en lo que denominamos el “segundo (o tercer) ciclo.

Interactúa más a través de la relación individual con los Clientes que a través de la publicidad y los medios masivos.

"Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas"

Trata de aprender sobre los distintos niveles de insatisfacción del cliente, entre otros: completamente insatisfecho, insatisfecho, neutral, satisfecho, y completamente satisfecho.

Trata de aprender qué acciones se han de tomar para cada uno de los niveles de insatisfacción del Cliente, como ser: cambio en desarrollo del producto o servicio, creación e implementación de un sistema de resolución de reclamos, control de gestión de parte de la gerencia, etc.

Permite agrandar al Cliente a través de la satisfacción de nuevas y crecientes necesidades.

Representa una herramienta poderosa para apreciar cuando nosotros como empresa nos equivocamos, Diciendo que nos preocupamos por el Cliente, cuando en realidad le mostramos que sabemos poco o nada de él (como por ejemplo cuando le pedimos información que ya el Cliente nos suministró anteriormente).

Por primera vez en muchos años dejamos de poner foco únicamente en la mejora continua del producto; el marketing one-to-one nos da la oportunidad de aprender que no necesitamos un producto parcialmente modificado o alterado sino un producto totalmente nuevo.

1.5.1.5 MARKETING MIX ³

³ rincondelvago.com

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

Esta mezcla es la más utilizada en el mercadeo de bienes; sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para los servicios.

- a. La mezcla original del marketing se preparó para industrias manufactureras.

Los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para organizaciones de servicios ni se acomodan necesariamente a estas organizaciones, donde la característica de intangibilidad del servicio del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales.

- b. Se ha demostrado empíricamente que la mezcla del marketing puede no tener campo suficiente para las necesidades del sector servicios debido a las características propias de los mismos (intangibilidad, carácter perecedero, etc.)
 - a. Existe creciente evidencia de que las dimensiones de la mezcla del marketing no pueden ser lo suficientemente amplias para el marketing de servicios, ya que no considera una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

En base a las tres razones antes expuestas, surge la idea de una mezcla revisada o modificada que está especialmente adaptada para el marketing de los servicios. Esta mezcla revisada contiene tres elementos adicionales, formando una combinación final de siete elementos, los que son: producto, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y procesos (Personal, físico, evidencia y Proceso).

La mezcla de marketing más conocida en la literatura actual hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing en una empresa. Estos elementos son: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P que provienen de Producto, Precio, Plaza y Promoción.)

Las decisiones no se pueden tomar sobre un componente de la mezcla sin tener en cuenta las conclusiones de las fases anteriores de la estrategia de marketing, así como su impacto sobre los demás componentes. Inevitablemente hay mucha superposición e interacción entre los diferentes componentes de una mezcla de marketing.

Cada elemento de la mezcla será, a continuación, revisado con mayor profundidad.

1.5.1.6 PRODUCTO, PRECIO, PLAZA Y PROMOCIÓN ⁴

1.5.1.6.1 PRODUCTO:

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier organización de marketing de servicios. Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega.

⁴ wikilearning.com

También se necesitará prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta. La combinación de los productos de servicio de esos elementos puede variar considerablemente de acuerdo al tipo de servicios prestado.

Las organizaciones de servicios necesitan establecer vinculaciones entre el producto de servicio según lo reciben los clientes y lo que ofrece la organización. Al hacerlo así es útil plantear una distinción entre:

- 1) **El concepto de beneficio del consumidor:** este concepto es un conjunto de atributos funcionales, eficaces y sicólogos. A partir de la idea del beneficio para el consumidor es posible definir el concepto del servicio.

La clarificación, elaboración y traducción del concepto de beneficio del consumidor plantea varios problemas para quienes venden servicios.

Primero, los servicios ofrecidos se deben basar en las necesidades y beneficios buscados por consumidores y usuarios. Pero los consumidores y usuarios pueden tener claridad o no respecto a lo que requieren, expresan o no expresan claramente en el anuncio de sus requerimientos. Pueden surgir dificultades debido a que no saben lo que esperan, a la inexperiencia de lo que se requiere o la inhabilidad para determinar su necesidad. En segundo lugar, los beneficios buscados pueden cambiar con el tiempo debido a experiencias buenas o malas en el uso del servicio, a través de nuevas expectativas o cambios en los hábitos de consumo del servicio. En tercer lugar, existen problemas prácticos de evaluación para los oferentes de los servicios al deducir medidas basadas en el consumidor sobre la importancia de los beneficios buscados en los servicios, las preferencias entre ellos y los cambios en su importancia.

El punto de vista del consumidor debe ser el foco central para dar forma a cualquier servicio que se va a ofrecer, ya que este consumidor, en cierto sentido, ayuda a fabricar su propio "producto" a partir de una serie de posibilidades ofrecidas.

- 2) **El concepto de servicio:** este concepto es la definición de los que ofrece la organización de servicios con base en los beneficios buscados por los clientes; es decir, en qué negocio se está y qué necesidades y deseos se tratan de satisfacer.

La definición del concepto de servicio debe ir seguida de la traducción de dicho concepto en una oferta de servicio y en el diseño de un sistema de entrega del servicio; es decir, el concepto de servicio es el núcleo central de la oferta del mismo y generalmente se encuentra explicitado en el concepto de posicionamiento.

- 3) **La oferta del servicio:** este punto se refiere a dar una forma más específica y detallada a la noción básica del concepto del servicio. La forma de la oferta del servicio se origina en decisiones gerenciales relacionadas con qué servicios se suministrarán, cuándo se suministrarán, cómo se ofrecerán, dónde y quién los entregará. Estas decisiones están entrelazadas, no se pueden separar de las decisiones sobre el sistema de entrega del servicio y se derivan del concepto de servicio.
- 4) **El sistema de entrega del servicio:** el nivel final de análisis necesario para definir el producto de servicio es un factor del sistema de entrega del servicio. Como se dio anteriormente, el proceso de origen y entrega del servicio es un componente integral de este producto. A diferencia de un bien tangible en el cual la manufactura y el mercadeo son procesos separados, en el marketing de

servicios estos dos elementos son inseparables. Varios elementos son importantes en casi todos los sistemas de entrega del servicio, como la gente y los objetos físicos (o evidencia física), los que serán analizados más adelante.

Con base en todo lo anterior es evidente que un producto de servicio constituye un fenómeno complejo. Consta de una serie de elementos cada uno de los cuales debe tener en cuenta el gerente de servicios al manejar su organización. El manejo de una organización de servicios requiere una clara comprensión de estos elementos y de las relaciones e interacciones entre ellos. La gerencia exitosa de una organización de servicios solamente se puede lograr mediante la integración sensata de los factores que comprenden el servicio desde el punto de vista del proveedor con las expectativas y percepciones del consumidor. Esta es una tarea difícil, acrecentada por el hecho de que pocas organizaciones de servicios tienen solamente un servicio. La mayor parte de ellas ofrece una línea de servicios.

1.5.1.6.1.2 PRECIO ⁵

Las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing tanto para las de consumo como para servicios.

En un estudio exploratorio que hicimos en 1989 a unas 40 empresas medianas, manufactureras de las de consumo, se detectó que el precio, en opinión de los ejecutivos, era la variable de marketing más importante y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

⁵ monografias.com

Los principios de fijación de precios y prácticas de los servicios tienden a basarse en principios y prácticas utilizadas en los precios de los bienes. Como ocurre con los bienes, es difícil hacer generalizaciones sobre los precios. Hay tanta diversidad en el sector servicios como en el sector bienes.

Las características de los servicios que se mencionaron anteriormente pueden influir en la fijación de precios en los mercados de servicios. La influencia de estas características varía de acuerdo con el tipo de servicio y la situación del mercado que se esté considerando. Sin embargo, constituyen un factor adicional cuando se examinan las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios: costos, competencia y demanda.

- a) Carácter perecedero del servicio; el hecho de que los servicios no se pueden almacenar y de que las fluctuaciones de la demanda no se pueden atender tan fácilmente mediante el uso de inventarios, tiene consecuencia en los precios.

Se pueden utilizar ofertas especiales de precios y reducciones de precios para agotar capacidad disponible y los precios marginales pueden ser una cosa más común. El uso constante de estas formas de precios puede conducir a que los compradores deliberadamente se demoren en comprar ciertos servicios con la expectativas de que se van a producir rebajas. Por su parte, los vendedores pueden tratar de compensar este efecto ofreciendo reducciones ventajosas sobre pedidos hechos con anticipación.

- b) Los clientes pueden demorar o posponer la realización o uso de muchos servicios. Pueden, incluso, realizar los servicios personalmente. Estas características conducen a una competencia más fuerte entre los vendedores de

servicio e, incluso, pueden estimular un mayor grado de estabilidad de precios en ciertos mercados, a corto plazo.

- c) La intangibilidad tiene numerosas consecuencias para los precios. Los usuarios de primera vez pueden tener gran dificultad para entender lo que obtienen por su dinero, lo cual influye directamente sobre el riesgo percibido frente al servicio, mientras más alto sea el contenido material, más tenderán los precios fijados a basarse en costos y mayor será la tendencia hacia precios más estándares. Mientras más pequeño sea el contenido material, más orientado será hacia el cliente y los precios menos estándares. Finalmente, es posible determinar los precios mediante negociación entre comprador y vendedor, ya que se puede ajustar el servicio a los requerimientos específicos del cliente.

- d) Cuando los precios son homogéneos pueden ser altamente competitivos. Mientras más exclusivo sea un servicio, mayor será la discrecionalidad del vendedor en la fijación del precio. En tales circunstancias, es posible utilizar los precios como un indicador de calidad; sin embargo, esta idea es un tanto subjetiva.

- e) La inseparabilidad del servicio de la persona que lo ofrece puede fijar límites geográficos o de tiempo a los mercados que es posible atender. Igualmente, los compradores de servicios pueden buscar el servicio dentro de ciertas zonas geográficas o de tiempo. El grado de competencia que opera dentro de estos límites influye en los precios cobrados.

Los servicios se pueden clasificar para efecto de precios según estén sujetos a regulación oficial, sujetos a regulación formal o sujetos a regulación del mercado.

SERVICIOS SUJETOS A REGLAMENTACIÓN OFICIAL

En esta clasificación el elemento precio de la mezcla de marketing no lo puede controlar el vendedor y hay que confiar en otros elementos distintos al precio para lograr buenos resultados en las políticas implementadas. Los servicios de comunicaciones, servicios educativos, servicios de salud y servicios de transporte son ejemplos en los cuales el precio se regula principalmente en forma oficial.

SERVICIOS SUJETOS A AUTORREGULACIÓN FORMAL

En esta clasificación los servicios están sujetos a regulaciones por presiones institucionales de diferentes clases. La autorregulación formal depende de un órgano de regulación apropiado que tenga poder para fijar precios y escala de precios. Ese poder solamente existe mientras los miembros valoren los beneficios de la asociación. Algunos ejemplos de este tipo de fijaciones de precio lo constituirían las tarifas aéreas sujetas a convenio de la IATA, los honorarios profesionales por servicios se pueden determinar institucionalmente, etc.

SERVICIOS SUJETOS A REGULACIÓN DEL MERCADO

En esta clasificación los precios cobrados por el servicio dependen de lo que el mercado quiera tolerar, lo que se enmarca dentro de una serie de factores que incluyen condiciones económicas, susceptibilidad de los consumidores ante los precios, competencia en el mercado, nivel de demanda, urgencia por necesidad de comprador y muchos otros factores. En general se puede decir que el precio es en gran parte determinado por las "fuerzas del mercado".

Las estrategias de marketing implican que los diferentes elementos de la mezcla de marketing se formulen y ejecuten con los objetivos de esas estrategias muy claras en la mente. Las decisiones sobre precios no son ninguna excepción a este principio. Al fijar los objetivos de precios para servicios deben tenerse en cuenta varios factores. Los más importantes son:

POSICIÓN PLANEADA DEL MERCADO PARA EL SERVICIO: la posición del mercado significa el sitio que se pretende ocupe el servicio y no ocupa ante los ojos del cliente y en comparación con los competidores. Se refiere al posicionamiento percibido del servicio en relación con los otros. Claramente el precio es un elemento importante de la mezcla que influye en esta posición. Los productos tangibles pueden ocupar una posición particular debido a sus características físicas; los servicios, por el contrario, se posicionan sobre la base de sus atributos intangibles. En general, el precio influiría en la posición del mercado.

ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL SERVICIO: el precio del servicio también tiene relación con su ciclo de vida. De este modo, al introducir un servicio nuevo una organización podría optar por fijar precios bajos para penetrar mercados y lograr rápida participación en él. Alternativamente, podría optar por cobrar precios altos para ganar utilidades en el menor tiempo posible.

ELASTICIDAD DE LA DEMANDA: la discrecionalidad que tiene una organización para determinar sus objetivos de precios se ve afectada por la elasticidad de la demanda en el mercado. La elasticidad de la demanda en el mercado se refiere a la sensibilidad de esta ante los cambios de precios. Claramente es vital que una organización de servicios determine qué tan elástica o inelástica es la demanda para sus servicios en respuesta a los cambios de precios. La elasticidad puede exigir limitaciones a ciertas opciones de precios.

SITUACIÓN COMPETITIVA: la fuerza de la competencia en el mercado influye en la fijación de los precios. Es así como en situaciones en que existe poca diferenciación entre servicios y la competencia es intensa, la discrecionalidad de los precios se limita; es decir, se establecerá cierto grado de uniformidad de precios. En otras situaciones la tradición y la costumbre puede influir en los precios cobrados.

EL ROL ESTRATÉGICO DEL PRECIO: las políticas de precios tienen un papel estratégico con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Así pues, la decisión sobre precios para un servicio particular debe ajustarse a objetivos estratégicos. Cualquier estrategia de precios debe ajustarse a la forma en que se manejen los demás elementos de la mezcla de marketing para alcanzar metas estratégicas.

De acuerdo a todos los factores que se deben considerar para la fijación de precios, y que fueron mencionados anteriormente, se pueden establecer dos métodos para la fijación de los precios de los servicios: precios basados en costos y precios orientados hacia el mercado.

1.5.1.6.1.3 PRECIOS BASADOS EN COSTOS ⁶

El precio que puedes pedir por un servicio o producto es una de las decisiones comerciales más importantes que se debe tomar.

⁶ Philip Kotler (2001). DIRECCION DE MARKETING, Edición Milenio

Poner un precio muy alto o uno muy bajo limitará, en el mejor de los casos, el crecimiento de un negocio. Y en el peor de los casos, podría causar serios problemas de ventas y cash-flow. Tenemos:

- **ORIENTADOS A UTILIDADES:** Apuntando a un objetivo de utilidad mínima. Los precios fijados por asociaciones industriales y profesionales pertenecen a esta categoría. Si la entrada está severamente restringida, los precios se relacionarán más con la capacidad y voluntad del cliente para pagar y menos con los costos.
- **PRECIOS CONTROLADOS POR EL GOBIERNO:** Apuntan a la protección del consumidor fijando precios sobre una base costo más un margen modesto.

1.5.1.6.1.4 PRECIOS ORIENTADOS AL MERCADO ⁷

- **COMPETITIVOS:** Aceptando la tasa actual o manteniendo o aumentando la participación en el mercado mediante una agresiva política de precios.
- **ORIENTADOS AL CLIENTE:** Precios establecidos en relación con las actitudes y comportamiento de los clientes. La calidad y los costos se pueden variar para permanecer en armonía con los precios.

⁷ Kotabe Hel, Helsen (2001). MARKETING GLOBAL MARKETING, Editorial LIMUSA

Cabe destacar que en los precios basados en los costos el problema más importante está dado en que los negocios de servicios es difícil establecer qué en una "unidad" de servicio y menos aún calcular su costo.

Una vez determinado el precio se pueden emplear técnicas tácticas de precios. En este sentido la táctica particular a utilizar dependerá de la clase de servicio implícito, el mercado objetivo y las condiciones generales que en ese momento predominan en el mercado.

Algunas de estas tácticas de precios frecuentemente utilizadas en mercados de servicios son:

- **PRECIOS DIFERENCIALES O FLEXIBLES:**

Este precio consiste en la práctica de cobrar precios diferentes de acuerdo con la voluntad de pagar de los clientes.

La capacidad de utilizar tácticas de precios diferenciales depende de que un mercado sea susceptible de segmentación sobre la base de un precio, baja posibilidad de reventa o reasignación de un servicio a otro y mínimo resentimiento del cliente hacia la práctica.

Estos precios parecen constituir una de las prácticas más comunes en el sector servicios, denominándose como "precio convenido".

Algunos problemas que se pueden presentar cuando se usan los precios diferenciales son que los clientes pueden demorar sus compras esperando a que se utilicen los diferenciales o pueden llegar a esperar descuentos como una característica regular de una oferta de servicio. Debido a estos problemas algunas organizaciones de servicios prefieren emplear práctica de precios uniformes, cobrando el mismo precio a todos los clientes independientemente del tiempo, lugar o capacidad de pago.

- **PRECIOS DISCRETOS:**

Implica establecer el precio de modo que quede dentro del nivel de competencia de la unidad que toma decisiones y que simpatice con un servicio particular u organización. Por ejemplo, los funcionarios de compra pueden ordenar proyectos por un valor de hasta diez mil dólares sin requerir aprobación.

- **PRECIOS DE DESCUENTOS:**

Los precios de descuento se presentan en casi todos los mercados y tienen por finalidad constituir una recompensa por servicios realizados que permitan que haya producción y consumo del servicio, o como instrumento promocional.

La mayoría de las organizaciones de servicios puede ofrecer reducciones especiales o pago de esta naturaleza. Lo que no se entiende muy bien es que estos pagos erosionan los márgenes disponibles para el productor del servicio. Sin embargo, tienen importancia estratégica.

- **PRECIOS DE DISTRACCIÓN:**

Esto se presenta cuando se puede publicar un precio básico bajo para un servicio o partes de un servicio, con el fin de fomentar una imagen de estructura de precios bajos.

- **PRECIOS GARANTIZADOS:**

Estos se presentan cuando el pago se hace solamente si se garantizan ciertos resultados.

- **PRECIOS PARA MANTENER UN PRECIO ALTO:**

Esta práctica se utiliza cuando los consumidores asocian el precio de un servicio con su calidad. En estas circunstancias algunas organizaciones de servicios deliberadamente persiguen una posición de alto precio y alta calidad.

- **PRECIOS DE ARTÍCULOS DE PROMOCIÓN:**

Implica cobrar un precio reducido para el primer pedido o contrato con la esperanza de obtener otros negocios de un cliente a mejores precios. La principal desventaja consiste en que un precio inicialmente bajo puede convertirse en un precio tope. Los clientes se pueden resistir ante otros aumentos de precio una vez que se ha establecido ese tope.

- **PRECIOS DE COMPRESIÓN:**

Es una práctica similar a los precios de distracción en la cual se cita un precio básico bajo pero los "extras" tienen cargos relativamente superiores.

- **ALINEACIÓN DE PRECIOS:**

Esto ocurre cuando los precios no sufren variación pero la calidad, cantidad y nivel del servicio reflejan cambios de costos. Un problema con este método es que la diferenciación de calidad, cantidad y nivel de servicio tiene que ser relativamente fácil de detectar para los clientes.

Para concluir es necesario reconocer que ninguna estructura o marco es adecuado para todas las decisiones. Cada decisión sobre precios debe tener en cuenta las circunstancias existentes, costo, demanda, competencia, el servicio y sus características y la situación en el mercado. La fijación de precios para servicios, como ocurre para bienes, sigue siendo en gran parte una combinación de buena gerencia, experiencia, ensayo y error, intuición y buena suerte.

1.5.1.6.1.5 PROMOCION:

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos. Estas formas son:

- a) **PUBLICIDAD:** definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.
- b) **VENTA PERSONAL:** definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.

- c) **RELACIONES PÚBLICAS:** (Publicity): definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.

- d) **PROMOCIÓN DE VENTAS:** actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Estos tipos de promoción pueden constituir una de las herramientas más efectivos de influencia y comunicación con los clientes. Sin embargo, existen evidencias en las investigaciones de que en algunas clases de mercados de servicios estas formas pueden no ser las más efectivas dado que pueden no utilizarse en forma correcta.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

En general el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo.

Los principios de la promoción son los mismos para bienes y servicios. Sin embargo, algunas diferencias se deben principalmente a aspectos como : (I) las características de las industrias de servicios (II) las características de los servicios. En cada una de estas categorías existen factores responsables de dichas diferencias. Estos son:

DIFERENCIAS DEBIDAS A LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS INDUSTRIAS DE SERVICIOS:

Falta de orientación de marketing: Algunas industrias de servicios están orientadas hacia el producto. No están al tanto de las posibilidades que ofrecería en sus industrias la práctica del marketing. Se ven como productores de servicios y no como organizaciones que atienden las necesidades de los clientes. Los gerentes no están capacitados, no tienen las habilidades y no conocen el papel que la promoción podría jugar dentro del marketing.

Restricciones profesionales y éticas: Puede haber limitaciones profesionales y éticas que pesan sobre el uso de ciertos métodos de marketing y de promoción. La tradición y la costumbre pueden impedir el uso de ciertas formas de promoción. Pueden considerarse como inapropiadas en la industria.

Pequeña escala de muchas operaciones de servicios: Numerosas operaciones de servicio pueden ser a pequeña escala. No se pueden considerar como lo suficientemente grandes para garantizar gastos en marketing ni en promoción particularmente.

Naturaleza de la competencia y condiciones de mercado: Muchas organizaciones de servicios pueden no necesitar promover sus servicios extensamente debido a su incapacidad para salir adelante con sus actuales cargas de trabajo. No se visualiza que inclusive en estas situaciones el esfuerzo promocional puede tener a largo plazo un papel que desempeñar para mantener una posición segura en el mercado.

Visión limitada de los métodos disponibles de promoción: Las organizaciones de servicios pueden tener una visión limitada de la gran cantidad de métodos promocionales que existen. Pueden tener en cuenta solamente la publicidad masiva y la venta personal e ignorar la multitud de otros métodos que pueden ser adecuados, igual de efectivos y probablemente hasta menos costosos.

NATURALEZA DEL SERVICIO: La naturaleza del servicio puede por sí sola limitar el empleo de ciertos instrumentos promocionales a gran escala. La clase de servicio, las tradiciones en la industria particular de servicios, las limitaciones de los métodos de promoción para cierta clase de servicio, pueden restringir el empleo de promociones.

Diferencias debidas a las características de los servicios:

ACTITUDES DE LOS CONSUMIDORES: Las actitudes de los consumidores es una influencia clave sobre las decisiones de compra. Con los servicios la intangibilidad es una cualidad importante en su marketing. Los consumidores probablemente confían más en impresiones subjetivas sobre el servicio y sobre el realizador o vendedor del servicio cuando están comprando. Esta dependencia de las impresiones subjetivas puede ser de menor importancia en la compra de bienes tangibles.

NECESIDADES Y MOTIVOS DE COMPRA: Las necesidades y los motivos de compra de bienes y servicios en gran parte son iguales. Las mismas clases de necesidades se satisfacen por medio de compra de tangibles o intangibles. Sin embargo, una necesidad que es importante, para ambas situaciones, es el deseo de atención personal. La satisfacción de esta necesidad de atención personal es una forma en que los vendedores de servicios pueden diferenciar sus servicios de los competidores.

PROCESOS DE COMPRA: Las diferencias entre bienes y servicios son más notables en el proceso de compra. Algunas compras de servicios se consideran como más arriesgadas en parte porque puede ser más difícil para los compradores evaluar calidad y valor. De igual manera, los consumidores tienen más probabilidades de recibir influencia de otros. Esta función más predominante de la influencia personal en el proceso de compra tiene consecuencias para el marketing de servicios. Especialmente para desarrollar una relación profesional entre los proveedores de servicios y sus consumidores y la necesidad de programas promocionales para crear comunicación verbal.

Las diferencias entre bienes y servicios pueden tener algunas consecuencias para el programa promocional de la organización, por lo que se hace necesario cumplir con algunos principios en cada elemento de la promoción para, de este modo, lograr un impacto más efectivo. Estos principios son:

PUBLICIDAD:

- a. Utilizar mensajes claros sin ambigüedades.
- b. Destacar los beneficios de los servicios.
- c. Sólo prometer lo que se puede dar.
- d. Publicidad para los empleados.
- e. Obtener y mantener la colaboración de los clientes en el proceso de producción del servicio.
- f. Crear comunicación verbal.
- g. Dar pistas tangibles (símbolos, temas, formatos, etc.)
- h. Dar continuidad a la publicidad.

"Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas"

- i. Eliminar la ansiedad después de la compra.

La publicidad de los servicios debe cumplir con cinco funciones par lograr su eficiencia:

- Crear el mundo de la compañía en la mente del consumidor.
- Construir una personalidad adecuada para la compañía.
- Identificar la compañía con el cliente.
- Influir en el personal de la compañía sobre la forma de tratar a los clientes.
- Ayudar a abrir puertas a los representantes de ventas.

VENTA PERSONAL:

- a) Hacer relaciones personales con los clientes.
- b) Adoptar una orientación profesional.
- c) Uso de venta indirecta.
- d) Crear y mantener una imagen favorable.
- e) Vender servicios no servicio.
- f) Hacer la compra fácil.

Existe un modelo de siete pautas para la venta personal de servicios. Este se dedujo de datos empíricos sobre las diferencias entre venta de bienes y servicios. Las siete pautas de este modelo son:

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

- Instrumentar el encuentro de la compra del servicio
- Facilitar la evaluación de la calidad.
- Hacer tangible el servicio
- Destacar la imagen organizacional
- Utilizar referencias externas a la organización
- Reconocer la importancia de todo el personal de contacto con el público.
- Reconocer la participación del cliente durante el proceso de diseño del servicio para generar especificaciones del cliente haciendo preguntas, indicando ejemplos.

PROMOCION DE VENTAS:

El aumento de la actividad de promoción de ventas en muchos mercados de servicios, en los últimos diez o quince años, ha sido uno de los cambios principales que ha tenido lugar en marketing. Formas particulares de actividad han recibido mayor atención que otras; pero ante todo es un campo del marketing que espera más atención detallada.

Finalmente la promoción de ventas es un elemento de la combinación de promoción en una organización de servicios. Los programas promocionales más efectivos son aquellos que se ajustan a toda la estrategia promocional y se consideran a su vez como un elemento en la estrategia general de marketing.

1.5.1.6.1.6 PLAZA:

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución,

ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en o referente a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

La generalización usual que se hace sobre distribución del servicio es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos. La venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados de servicios, pero muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios. Sería incorrecto decir que la venta directa es el único método de distribución en los mercados de servicios. Los intermediarios son comunes. Algunos de estos intermediarios asumen sus propios riesgos; otros realizan funciones que cambian la propiedad y otros realizan funciones que permiten el movimiento físico. En realidad, no existe ninguna uniformidad en las funciones realizadas por los intermediarios. Pero esta falta de uniformidad no debe obviar la verdad fundamental de que las organizaciones que operan en el mercado de servicios tienen dos opciones principales de canales. Estas opciones son las mismas para productores de elementos físicos. Estas son:

- a) **VENTA DIRECTA:** La venta directa puede ser el método escogido de distribución para un servicio por elección o debido a la inseparabilidad del servicio y del proveedor. Cuando se selecciona la venta directa por elección, el vendedor lo hace así posiblemente para sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio o para mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades. Naturalmente la venta directa la puede realizar el cliente yendo donde el proveedor del servicio o el proveedor yendo donde el cliente. Muchos servicios personales y comerciales se caracterizan por el canal directo entre la organización y el cliente. Los canales directos sobre sus necesidades.

b) **VENTA A TRAVÉS DE INTERMEDIARIOS:** El canal más frecuentemente utilizado en organizaciones de servicios es el que opera a través de intermediarios. Las estructuras de canales de servicios varían considerablemente y algunas son muy complejas.

En los mercados de servicios existen muchas formas de intermediarios. Estos son:

- **AGENTES:** frecuentes en mercados como turismo, viajes, hoteles, transportes, seguros, créditos, y servicio de empleo e industrias.
- **CONCESIONARIOS:** intermediarios para realizar u ofrecer un servicio y con autorización para venderlo.
- **INTERMEDIARIOS INSTITUCIONALES:** están en mercados donde los servicios tienen que ser o son tradicionalmente suministrados por intermediarios como la bolsa de valores o publicidad.
- **MAYORISTAS:** Intermediarios en mercados mayoristas como bancos comerciales, o servicios de lavandería para la industria.
- **MINORISTAS:** Ejemplos de éstos son los estudios fotográficos y establecimientos que ofrecen servicios de lavado en seco.

Las posibles formas de intermediación son numerosas y en algunas transacciones de servicios pueden participar varias organizaciones.

Relacionado con la elección de métodos de distribución para los servicios está el problema de la ubicación. Sea cual fuere la forma utilizada de distribución, la localización de los intermediarios será un factor importante. Ubicación en este contexto se refiere a la localización de la gente y/o de las instalaciones para realizar las operaciones de servicios.

Todas las organizaciones de servicios deben tomar decisiones sobre la ubicación tal como lo hacen las empresas de distribución de tangibles.

La ubicación puede variar en importancia de acuerdo con la naturaleza del servicio vendido. Los servicios se pueden clasificar por la ubicación en tres formas:

a) **LA UBICACIÓN PUEDE NO TENER IMPORTANCIA:** La ubicación puede carecer de importancia para los servicios que se realizan donde está el cliente. Por lo tanto, la ubicación de cualquier servicio es de menos importancia que para servicios realizados en un sitio específico. Sin embargo, lo que es definitivo acerca de esos servicios es su "accesibilidad" o "disponibilidad" para el cliente cuando se requiere el servicio. En este sentido la ubicación se refiere no sólo a la proximidad física, aunque esto pueda ser importante en algunas organizaciones que sean filiales para estar más cerca de los clientes. Un elemento importante en el diseño de estos servicios es entonces el sistema de comunicaciones que debe permitir respuesta rápida a las llamadas del cliente. Para establecer y cumplir normas en estas organizaciones de servicios se requieren decisiones sobre el nivel de servicios que se ofrezca.

b) **LOS SERVICIOS PUEDEN CONCENTRARSE:** Muchos servicios se concentran. Aquí actúan dos factores como fuerzas de centralización: condiciones de suministro y tradición. Las razones que estimulan esta concentración incluyen el

status asociado con ciertos sitios; baja intensidad de la demanda; voluntad del cliente para moverse; el desarrollo histórico de servicios complementarios y la poca importancia de la orientación de la demanda.

- c) **LOS SERVICIOS SE PUEDEN DISPERSAR:** Los servicios que están dispersos se localizan en función del potencial del mercado. La naturaleza de la demanda y las características del servicio requieren dispersión en el mercado.

La importancia definitiva de la ubicación en muchas operaciones de servicios da como resultado métodos más sistemáticos que antes. La intuición sigue desempeñando su papel como parte en la toma de decisiones pero cada vez se complementa más con análisis más cuidadosos y metódicos en el campo de los servicios. Los vendedores de servicios cada vez tienen más conciencia de la importancia que tiene la elección de la ubicación y de los canales en la mezcla de marketing.

1.5.1.6.1.7 PERSONAL, EFICIENCIA FÍSICA Y PROCESOS:

1.5.1.6.1.8 PERSONAL ⁸

.El personal del servicio está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a los clientes.

El personal de servicios es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las

⁸ Lambin, JJ. MARKETING ESTRATÉGICO. Ed. Mc Graw-Hill

evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.

El personal de servicios incluye operarios, empleados de bancos, jefes de cocina en restaurantes, recepcionistas en los hoteles, guardias de seguridad, telefonistas, personal de reparaciones, servicio y camareros entre otros.

Esta gente puede desempeñar un papel de "producción" u "operativo", pero también puede tener una función de contacto con el cliente en las organizaciones de servicios, su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio como el comportamiento de un personal de ventas. Por eso es definitivo que este personal del servicio realice su trabajo efectiva y eficientemente por constituir, ellos, un importante elemento de marketing de la empresa; igualmente, que las medidas de efectividad y eficiencia de una organización incluyan un elemento fuerte de orientación al cliente entre su personal. La importancia de este personal en las empresas de servicios, por lo tanto, es relevante en el diseño de las estrategias de marketing. Sin embargo, muchas veces, lo que menos se entiende es que la gerencia de marketing debe participar en los aspectos operativos de la realización del trabajo, debido a la importancia de las variables de tipos de personas del servicio para la calidad de los servicios ofrecidos. La forma como se presta un servicio puede influir en la naturaleza de las relaciones que existen entre el personal de una organización de servicios y sus clientes, lo que finalmente influirá en la imagen de una empresa. Estas relaciones no se deben dejar al azar y son una responsabilidad del marketing así como también una responsabilidad operativa.

"La venta de un servicio y la prestación del servicio rara vez pueden separarse" . Solamente con servicios automáticos y mecanizados la gente participa poco en las transacciones de servicios.

En consecuencia los seres humanos pueden desempeñar un papel exclusivo en el marketing y la producción de servicios. Esto tiene consecuencias importantes para la función de marketing, pues es evidente que las personas constituyen un elemento importante de cualquier estrategia de marketing de servicios y son un elemento en cualquier mezcla del marketing.

Lo que distingue a las empresas de servicios de las compañías de bienes industriales es que el consumidor puede llegar a ponerse en contacto con personas cuya función primordial es realizar un servicio y no mercadear un servicio.

El personal de servicio incluye a aquellos miembros de la organización que están en contacto con el cliente (personal de contacto) y a aquellos miembros que no están en contacto con los clientes. Parte de este personal será visible para el cliente durante la compra y consumo de un servicio. Otros no lo son.

En lo concerniente al personal de contacto, puede decirse que es el recurso clave de la organización. Las empresas varían considerablemente respecto a la cantidad de contacto que tiene lugar entre el personal de servicio y los clientes. En algunas hay gran cantidad de contacto entre los empleados de servicio y los clientes y en otras es poco ese contacto.

El contacto del cliente es la presencia física de este en el sistema de servicio y la creación del servicio es el proceso del trabajo implícito en la prestación del servicio.

Este contacto puede ser alto o bajo, y dependerá del porcentaje del tiempo total que el cliente está en el sistema en comparación con el tiempo relativo que se gasta para atenderlo. Los diferentes tipos de sistemas de servicios tienen consecuencias para la

gerencia de marketing en diversas formas. De este modo influyen en el proceso de la presentación del servicio. En este contexto, debido a que la realización humana puede influir tanto en la realización del servicio, en las empresas de alto contacto la calidad del servicio puede ser inseparablemente del personal del servicio.

Otra idea útil sobre la importancia del personal de servicio para el tipo y calidad del servicio que obtiene un cliente es la distinción entre los tipos de calidad de servicios. El tipo de servicio que un cliente recibe puede constar de dos elementos:

CALIDAD TÉCNICA:

Se refiere a "lo que" el cliente recibe en sus interacciones con las empresas de servicios.

Puede ser susceptible de medida como cualquier producto y forma un elemento importante en cualquier evaluación que haga el cliente sobre el servicio.

CALIDAD FUNCIONAL:

La calidad funcional se refiere a "como" se trasladan los elementos técnicos del servicio. Dos componentes importantes de la forma como se suministran los elementos técnicos de un servicio son el proceso y la gente que participa en la operación del sistema. La calidad funcional puede ser menos susceptible de medida objetiva. No obstante, forma un elemento importante en cualquier evaluación que haga el cliente sobre un servicio.

La calidad funcional consta de varios elementos: actitudes de los empleados; las relaciones entre ellos; la importancia de los empleados que tienen contacto con los clientes; la apariencia del personal de servicios; la accesibilidad general de los servicios para los clientes; la propensión general del personal hacia el servicio.

Hay varias formas para que una empresa de servicios pueda mantener y mejorar la calidad del personal y su rendimiento. Algunas de las formas son: selección cuidadosa y capacitación del personal; marketing interno; utilizar métodos para obtener comportamiento uniforme; asegurar apariencia uniforme; reducir la importancia del contacto personal y el control cuidadoso mediante vigilancia del personal de servicio entre otros. En la práctica, con frecuencia hay superposición entre acciones y usos en cada categoría y es posible considerar otras posibilidades. Cada una de estas medidas será revisada a continuación:

- **SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE SERVICIO:** Es evidentemente importante que el personal de contacto con los clientes debe seleccionarse y capacitarse cuidadosamente. Los principios de la buen gerencia de personal y capacitación se aplican tanto a este grupo de empleados como a cualquier otro grupo de la organización. La consecuencia clara de la importancia del contacto personal para muchos servicios es que los programas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo tienen que ajustarse a las necesidades de los servicios que se están prestando. El personal de servicios debe comprender claramente el trabajo. Igualmente se deben definir las cualidades que se requieren para la gente que hace los trabajos de contacto con los clientes. Una idea reciente nos dice que los empleados del sector servicios deben dividirse de acuerdo con las demandas de comunicación que a ellos les imponen los clientes. La naturaleza y tipo de comunicación puede ser un determinante de importancia para las cualidades buscadas en el empleado. Finalmente, es necesario prestar atención a la forma como se controlará y

organizará el trabajo. Los empleados de servicio en su papel de vincular la organización con los clientes, con frecuencia tienen que ser más flexibles y adaptarse más que los otros empleados. Puede ser difícil de poner en práctica sistemas metódicos, rígidos y cerrados y tal vez resulten apropiadas clases más flexibles de estructuras organizacionales y métodos operativos. Es posible que se requieran clases especiales de personal de servicio para sobreponerse a ambigüedades e incertidumbres implícitas en muchas clases de modos de cubrir fronteras y funciones de contacto con los clientes.

- **MARKETING INTERNO**⁹

Cumplir niveles de calidad y rendimiento del servicio en conformidad con las normas de las empresas de servicios significa que eso tiene que ver con "marketing interno" así como también con marketing externo.

No hay nada nuevo acerca del marketing interno. Va implícito en la idea original del concepto de marketing con su foco central en el papel clave del cliente y el objetivo central para una empresa basada en el mercado, la satisfacción de las necesidades del cliente. Lo que hace el concepto de marketing interno es volver a la importancia del marketing para la gente que presta el servicio a clientes externos. Una definición de marketing interno sería: "Aplicar la filosofía y prácticas del marketing a la gente que presta el servicio a los clientes externos de modo que (i) se puede emplear y retener la mejor gente posible (ii) ésta haga su trabajo en la mejor forma posible .

Esta interpretación quiere decir que los empleados se consideran como clientes internos y los trabajos son productos internos que deben tener por objeto satisfacer

⁹ Ansoff, H (1993), & uml; Dirección de Marketing", Tomo I

mejor las necesidades de los clientes. Si la empresa ofrece a los empleados trabajos mejores y más satisfactorios, aumenta su capacidad de ser una empresa de marketing de servicios más efectiva. "La empresa exitosa de servicios tiene que vender primero el trabajo a los empleados antes de vender a sus servicios clientes.

Independientemente de la orientación que se tome, el valor del marketing interno no se puede negar. Ya se practica en una serie de empresas de servicios, y ha sido una práctica bien establecida aunque no universal dentro de las industrias de servicios. "El marketing de consumidores con frecuencia se detiene en la producción de materiales y programas para que utilicen los vendedores, algunas industrias de servicios han manejado intuitivamente hace mucho tiempo evidencias humanas para fines más amplias"

El marketing interno es de importancia crucial puesto que el personal puede negarse a vender un servicio que no encuentre aceptable.

Uno de los problemas que afronta el personal de servicio en funciones operativas al tratar con los clientes, es que frecuentemente tiene que elegir entre el interés de la empresa de servicios y los intereses del cliente. Frecuentemente al personal operativo se le pide que tenga un conjunto doble de roles en conflicto puesto que "ellos son la mano de obra directa de producción o los artífices o ambas cosas, y ellos también son el personal de venta". La interfase empleado/cliente es entonces un área compleja porque un empleado en contacto con un cliente puede estar "dividido entre los objetivos de la empresa y los del cliente".

Hasta cierto punto una empresa de servicios puede reducir este conflicto de roles para sus empleados por medio de prácticas y procedimientos de marketing. Una orientación

entusiasta hacia el servicio de parte de una empresa, tiene efectos positivos tanto sobre los clientes como sobre los empleados de esta.

Utilizar prácticas para obtener comportamiento uniforme: Otro de los problemas para la empresa de servicios consiste en lograr uniformidad de conducta entre el personal.

El comportamiento del consumidor afectará el comportamiento de los representantes humanos de la empresa y la calidad del servicio prestado puede variar puesto que ella depende en gran parte del individuo que lo ofrece. Lograr uniformidad de nuestro esfuerzo humano es una meta importante de muchas empresas de servicios. Es fundamental que las empresas establezcan procedimientos fijos para algunos de los servicios con el fin de asegurar que se realicen de una forma consistente. Pero hay peligro de que estas prácticas puedan llegar a ser demasiado mecanizadas. Las organizaciones tienen que llegar a establecer un equilibrio entre la demasiada rigidez de sus sistemas y la demasiada flexibilidad. Los procedimientos tienen que ser lo suficientemente flexibles para tolerar la ambigüedad de la variedad de clientes.

Los recursos humanos de una empresa de servicios se pueden utilizar como un medio importante de competencia en el mercado de servicios. De esta manera la capacitación permanente, especialmente en comunicaciones y ventas, es en general una tarea mucho más grande y hace participar a muchas personas en las industrias de servicios. Ciertamente la selección, capacitación y supervisión de los representantes humanos del servicio es una parte fundamental de la función marketing de servicios.

ASEGURAR APARIENCIA UNIFORME: Si pensamos en la característica de la intangibilidad de numerosos servicios, la apariencia del establecimiento y de su personal con frecuencia son los únicos aspectos tangibles de una empresa de servicios. En consecuencia, "se puede esperar que el consumidor escoja un proveedor de servicio

cuyo sitio del negocio y personal de ventas sugieran claramente la calidad del servicio deseado para la satisfacción de sus necesidades". Una forma en que las organizaciones intentan crear una imagen y sugerir calidad del servicio es a través de la apariencia del personal de servicio.

La apariencia del personal de servicio se puede controlar a través de la gerencia del servicio. Una manera de hacer esto es mediante el uso de "uniformes" y estilos de vestuario. El grado de formalidad puede ir desde el empleo de una chaqueta hasta un uniforme completo con accesorios.

Otra estandarización de la apariencia se puede cumplir reclutando personal de servicio con características específicas, ya sea de estatura o edad. De igual manera, la empresa de servicios puede ofrecer facilidades para estimular el cuidado personal como salones de peluquería y salones de belleza. Aún cuando una empresa de servicios no requiera tener un uniforme formal con fines protectores o promocionales, es posible estimular deliberadamente un estilo de ropa "aceptable". Igualmente se pueden desestimar estilos de ropa "inaceptables". Estos uniformes ayudan a crear niveles de "uniformidad" y por eso son un insumo importante para la imagen general de la organización de servicios donde se requiera uniformidad. Cuando esta no se requiera, las empresas pueden estimular estilos variados de ropa para cultivar una imagen no convencional de variedad.

REDUCIR LA IMPORTANCIA DE CONTACTOS PERSONALES: Parece razonable la proposición de que al personal que participa en el marketing y en operaciones, se les debe dar consideración prioritaria al pensar en el marketing de servicios. Sin embargo, se pueden introducir formas alternas de producción en la operación de servicios, como es el caso de la mecanización. Esta mecanización puede aplicarse a otras situaciones de servicios para eliminar la falta de adecuación de las condiciones que requieren mucha gente.

Al pensar en el servicio como algo hecho por máquinas o sistemas, se puede ampliar el concepto de marketing para servicios. Sin embargo, esto cambia la forma en que los consumidores interactúan con productos de servicios. Aunque muchas innovaciones tecnológicas pueden ofrecer beneficios a los clientes, los gerentes de servicio no pueden dar como un hecho la aceptación de los consumidores. La sensibilidad ante las necesidades del cliente sigue siendo esencial. Es vital para obtener la confianza y cooperación de los clientes realizar pruebas y demostraciones para que estos aprendan cómo utilizar las innovaciones de los servicios.

Tradicionalmente las operaciones del servicio requieren mucha gente. Pero las operaciones que requieren gente pueden no ser necesarias para el suministro de un servicio eficiente. El principio más importante tiene que ser llenar la necesidad de los clientes. Los clientes pueden tener ciertas ideas acerca de la realización del servicio y pueden identificar cierto personal del servicio como clave para este. Sin embargo, puede haber algunos servicios en los cuales el personal del servicio sea una parte menor de la oferta. En estos casos, una aproximación más innovadora hacia la producción y el marketing, utilizando equipos y no gente para controlar la calidad de la producción y distribución, podría dar como resultado un nivel más alto de servicio. Pero hay ciertos servicios donde el contacto directo sigue siendo de gran importancia. Las innovaciones tienen que limitarse siempre a través del nivel de aceptación del consumidor.

Control cuidadoso mediante supervisión del personal de servicio: Una empresa de servicios tiene que luchar constantemente por crear y mantener una imagen clara y atractiva. En virtud de que tanto empleados como clientes influyen y reflejan la imagen de una empresa de servicios, es responsabilidad de la gerencia del servicio asegurar que la imagen percibida sea compatible con la imagen que se necesita. Al no haber características del servicio propiamente dichas, que haga la suficiente distinción entre

un servicio y otro, la clave para la formación de la imagen serán las actitudes y comportamiento del personal de servicio.

La supervisión del personal de servicio es una manera de garantizar que se fijen y se cumplan los niveles. Es una revisión sin prejuicios, crítica y sistemática de los hábitos del personal de servicio. Básicamente la auditoria del servicio aspira a hacer un inventario del servicio total de la organización con la meta de apoyar las prácticas efectivas de marketing y corregir el comportamiento defectuoso.

Las empresas de servicios pueden utilizar una serie de métodos para supervisar el rendimiento. Las prácticas varían de acuerdo con la clase de organización y el número de personas involucradas. Algunas de las prácticas son:

- Sistemas relacionados con ventas (incremento de ventas, participación en el mercado, rentabilidad, compra repetida).

- Sistemas de queja.

- Sistema de sugerencia.

- Visita de auditoría.

- Encuesta sobre satisfacción de los clientes.

1.5.1.6.1.9 EVIDENCIA FÍSICA:

Uno de los factores que está adquiriendo más importancia es el papel que desempeña la evidencia física. La evidencia física puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

Debido a prejuicios en el marketing de productos, los vendedores de servicios con frecuencia dejan de reconocer las formas exclusivas de evidencia física que normalmente pueden controlar y no ven que ellas deben formar parte de las responsabilidades del marketing.

En el marketing de servicios se debe realizar una distinción entre dos clases de evidencia física: la evidencia periférica y la evidencia esencial.

La evidencia periférica se posee realmente como parte de la compra de un servicio. Sin embargo, tiene poco o ningún valor independiente del servicio mismo. Simplemente confirma el servicio, no es un sustituto de él. La evidencia periférica "aumenta" el valor de la evidencia esencial sólo cuando el cliente le dé valor a estos símbolos del servicio. Estas representaciones del servicio tienen que diseñarse y prepararse con las necesidades del cliente en mente. Con frecuencia son utilizados un conjunto importante de elementos complementarios para el servicio fundamental que buscan los clientes. Son ejemplos de evidencia periférica las chequeras de los bancos, un ticket para el cine, etc.

La evidencia esencial, a diferencia de la evidencia periférica, no la puede poseer el cliente. No obstante, la evidencia esencial puede ser tan importante en su influencia sobre la compra del servicio que se puede considerar como un elemento por derecho propio. El aspecto general de una empresa, la sensación que da, etc. son ejemplos de evidencia esencial.

A la larga, la evidencia periférica y la evidencia física, en combinación con otros elementos que conforman la imagen, influyen en la opinión que tenga el cliente sobre el servicio. Cuando un consumidor intenta juzgar un servicio, especialmente antes de utilizarlo o comprarlo, ese servicio se conoce por las pistas tangibles, la evidencia tangible que lo rodea.

La evidencia física y la evidencia esencial junto con el personal, los programas de promoción, de publicidad y relaciones públicas, son algunas de las principales formas como una empresa de servicios puede formalmente crear y mantener su imagen. Las imágenes son difíciles de definir, medir y controlar por el hecho de que la imagen es una estructura subjetiva y personal. Sin embargo la gente se forma imágenes de los productos de servicio y de las empresas de servicios con base en una serie de evidencias. Por lo tanto, el manejo de esas evidencias es conveniente para asegurar que la imagen transmitida esté conforme con la imagen deseada.

Las empresas de servicios con servicios competitivos pueden utilizar evidencia física para diferenciar sus productos en el mercado y dar a sus servicios una ventaja competitiva. Los elementos tangibles e intangibles se pueden utilizar para aumentar la oferta esencial del producto. En realidad, las empresas que mercadean productos predominantemente tangibles, con frecuencia utilizan elementos abstractos e intangibles como parte de su estrategia de comunicaciones.

Las empresas de marketing de servicios también tratan de emplear elementos tangibles para aumentar el significado de sus productos intangibles.

Entonces, el manejo de la evidencia física debe ser una estrategia importante para un organización de marketing de servicios debido a la intangibilidad de un servicio. Es decir, que o se pueden tocar, ni definir, ni captar mentalmente. Estas características acarrearán problemas y retos para los vendedores de servicios, quienes deben buscar formas de hacer más palpable y más fácil de captar mentalmente el servicio.

Los vendedores de servicios pueden vencer estas dificultades a través de:

a) HACER MÁS TANGIBLE EL SERVICIO:

Es decir, desarrollar una representación palpable del servicio de tal forma que este se pueda separar del vendedor, que se puedan utilizar intermediarios en la distribución de modo de expandir el área geográfica en la cual puede operar el vendedor del servicio; y/o lograr una diferenciación del producto.

b) HACER EL SERVICIO MÁS FÁCIL DE CAPTAR MENTALMENTE:

Lograr la captación mental del servicio puede lograrse a través de dos formas:

- (I) Asociar el servicio con un objeto tangible que el cliente pueda percibir más fácilmente: Aquí la naturaleza intangible del servicio se traduce a objetos tangibles que representen al servicio. Estos pueden tener más importancia y sentido para los clientes. Con este enfoque obviamente

es vital utilizar objetos que el cliente considere importantes y que se busquen como parte del servicio. Usar objeto que el cliente no valore puede resultar contraproducente.

(II) Concentrarse en la relación comprador - consumidor: Este método se concentra en la relación entre el comprador y el consumidor. Se estimula al cliente a identificarse con una persona o grupo de personas en la empresa de servicios y no con los servicios intangibles propiamente tales.

La hipótesis que fundamenta estos métodos es que el cliente puede obtener algún beneficio de elementos tangibles presentados en los servicios intangibles ofrecidos. Sin embargo, antes que una empresa de servicios pueda traducir intangibles a algo más tangible debe conocer precisamente a su público objetivo y el efecto que se está buscando mediante el uso de esos dispositivos. Además, debe haber definido los puntos únicos de venta que se pueden incorporar al servicio y que satisfagan las necesidades del mercado objetivo.

Existe una variedad de elementos que las empresas pueden utilizar para hacer más tangible un servicio, desde el ambiente físico hasta accesorios, equipos, decoración general, color, iluminación, etc. Todo esto es parte del "ambiente" formado y moldeado por la empresa de servicios.

El diseño y creación de un "ambiente" debe ser una acción deliberada para la mayor parte de las empresas de servicios. El "ambiente" se refiere al "contexto, físico y no físico, en que se realiza un servicio y en que interactúan la empresa y el cliente. Por lo tanto incluye cualquier cosa que influya en la realización y comunicación del servicio".

Al diseñar una instalación de servicios se debe tener en cuenta el "sentido" del ambiente total y su impacto sobre los trabajadores y clientes. El impacto del ambiente de servicio sobre la satisfacción de los clientes con esos servicios implica que ellos deben trabajar conjuntamente en el futuro para el diseño del ambiente.

Crear un ambiente físico ideal y la atmósfera dentro de él, evidentemente es una tarea difícil, debido a que los conocimientos actuales sobre el impacto del ambiente y los elementos particulares dentro de él no son perfectos y además los individuos son diferentes y por tanto tratan de responder a su medio ambiente en formas diferentes también. Sin embargo, existen grupos de personas que pueden reaccionar ante un medio ambiente en forma similar.

La imagen que pueda formar una empresa de servicios se ve influida por una diversidad de factores. Todos los elementos de la mezcla de marketing, los servicios propiamente tales, las campañas publicitarias y promocionales, el precio y las actividades de relaciones públicas, contribuyen a las percepciones de los clientes, así como también la evidencia física.

De este modo, existen una serie de atributos importantes que determinarían la elección de una empresa en particular respecto de la formación de la imagen proyectada. Estos factores son:

- **ATRIBUTOS FÍSICOS:** Algunos aspectos de la arquitectura y diseño de una empresa de servicios tienen influencia en la formación de la imagen, y su presencia o ausencia también afectará en la percepción de otros atributos.

El aspecto físico exterior de una empresa de servicios puede influir en la imagen. La estructura física de un edificio, incluyendo su tamaño, su forma, el tipo de materiales usados en la construcción, y su atractivo comparativo en relación con edificios vecinos son factores que conforman las percepciones de los clientes. Factores afines como la facilidad de estacionamiento y acceso, fachada, diseño de puertas y ventanas, etc. son también de importancia. El aspecto externo puede transmitir entonces impresiones de solidez, permanencia, o progreso entre otras.

Internamente la disposición de la empresa, el arreglo de los equipos, escritorios, accesorios, iluminación, aire acondicionado y sistemas de calefacción, la calidad de la evidencia visual como cuadro y fotografías, etc. son factores que se combinan para crear impresiones e imagen.

La evidencia física contribuye a la personalidad de una organización, una personalidad que puede ser una característica clave de diferenciación en mercados de servicios altamente competitivos y no diferenciados.

- **ATMÓSFERA:** La atmósfera de una empresa de servicios también influye en la imagen de esta. El término "factores atmosféricos" se ha utilizado para definir el diseño consciente de espacio que influyen en los compradores. Naturalmente la atmósfera también tiene una influencia importante sobre los empleados y otras personas que se ponen en contacto con la organización. "Las condiciones de trabajo" en este sentido influyen en la forma como el personal de servicio puede tratar a los clientes.

Muchas empresas de servicios cada vez reconocen más la importancia de la atmósfera debido a que esta puede afectar en la percepción de los clientes; puede conocerse la

empresa por la atmósfera, puede considerarse como cálida o efusiva, puede lograrse acogimiento, etc. Todo por la atmósfera lograda.

Algunas influencias sobre los factores atmosféricos son: la vista, el aroma, el sonido, y el tacto.

- 1) **VISTA:** La "comercialización visual", es decir los factores visuales que afectan la percepción que tiene el cliente de la organización, tiene que ver con la creación de la imagen y con la venta. Trata de asegurar que siempre que esté un cliente en la organización se logren estas dos metas. Los comercializadores visuales tratan de asegurar que cuando un cliente esté en alguna dependencia de la empresa, se continúe construyendo venta e imagen. La iluminación, distribución y color son evidentemente parte de la comercialización visual. Igualmente lo es la apariencia y vestido de los empleados. Las pistas visuales son una influencia poderosa sobre la preferencia de los clientes para una empresa de servicios.

- 2) **AROMA:** El olor puede afectar la imagen. En variadas organizaciones el aroma y la fragancia pueden utilizarse para vender sus productos, para atraer los clientes hacia el punto de venta para acrecentar la posibilidad de venta, o incluso para desarrollar una atmósfera especial.

- 3) **SONIDO:** El sonido con frecuencia es el telón de fondo para la creación de la atmósfera. Una atmósfera tranquila se puede crear eliminando ruidos extraños y con el tono mitigado del personal de ventas. Lo contrario para una atmósfera más dinámica. Además, el ritmo del tráfico de la tienda se ve influenciado por el tipo de música tocada, llegando incluso a afectar el total de ventas.

- 4) **TACTO:** La sensación de materiales como la textura de una silla cubierta, la profundidad y sensación de los tapetes, el tacto de los papeles, la madera de una mesa, la frialdad de los pisos de piedra, todo esto trae sensaciones y contribuye a la atmósfera. En algunas organizaciones el tacto se estimula por medio de exhibiciones de muestras. Los materiales usados y la habilidad de las exhibiciones son factores importantes para estas empresas.

LA ATMÓSFERA: puede ser una herramienta competitiva especialmente adecuada cuando existe un gran número de competidores, o cuando las diferencias de los productos y/o precios son pequeñas, o si dichos productos están dirigidos a grupos de clase social distinta o estilo de vida diferente.

1.5.1.6.1.10 PROCESO:

Generalmente se dice que la gerencia de marketing y la gerencia de operaciones necesitan trabajar conjuntamente si es necesario para satisfacer al cliente. Así pues, se considera que el marketing tiene una función que desempeñar en las fases necesarias de pronóstico y planeación de la gerencia de operaciones a través de la investigación de marketing; la especificación del producto y el diseño del producto son también áreas significativas en las cuales también puede contribuir la gerencia de marketing; de igual manera, toda el área de logística del mercadeo conjuga las funciones de la gerencia de marketing y la gerencia de operaciones, debido a que ambas están interesadas por el transporte, entrega, niveles de inventario y servicio al cliente.

En las empresas de servicios la cooperación entre marketing y operaciones es vital. En este tipo de empresas el marketing es muy importante para dejárselo a los gerentes y las operaciones son muy importantes para dejárselas al gerente de operaciones. Esto

se debe a que un componente importante de cualquier producto de servicio, desde el punto de vista del cliente, es cómo funciona el proceso de prestación de un servicio.

Los clientes de las empresas de servicios obtienen beneficios y satisfacciones de los propios servicios y de la forma como se prestan esos servicios. La forma en que operan dichos servicios es algo relevante. Los sistemas de servicios que operan eficiente y efectivamente, pueden dar a la gerencia de marketing un considerable apalancamiento y ventaja promocional. Es claro que la operación uniforme de un servicio ofrece ventajas competitivas, especialmente cuando la diferenciación entre productos puede ser mínima. Es decir, existirán ventajas si se funciona a tiempo, si no se exige demasiado a los clientes, o, entregan lo prometido. Asegurar que los sistemas de servicios funcionen eficiente y efectivamente, tradicionalmente es una tarea del gerente de operaciones. En sistemas de servicios las consecuencias para el rendimiento operativo del marketing son tan importantes que las dos funciones tiene que cooperar. En servicios, el marketing tiene que participar en los aspectos operativos del rendimiento tanto como los gerentes de operaciones; es decir, con el "como" y con el "proceso de la prestación de un servicio.

El personal puede mitigar la descomposición del sistema, hasta cierto punto, prestando atención placentera y considerada a los problemas de los clientes. Unas instalaciones físicas agradables pueden suavizar el contratiempo de esperar más tiempo del previsto. Pero no pueden compensar totalmente las ineficiencias y las fallas del sistema.

Qué tan bien funcione el sistema general, sus procedimientos y políticas, la participación del cliente en el proceso, el grado de estandarización del sistema; todas estas son preocupaciones tanto de marketing como de operaciones.

La gerencia de operaciones no tiene que ver solamente con manufactura, las empresas de servicios están descubriendo cada vez más que las ideas y prácticas de la gerencia de operaciones ya son un insumo esencial para su control de costos, mejora del sistema y niveles de servicio al cliente.

Operaciones se define como "un medio por el cual los insumos de recursos se combinan, reforman, transforman y se separan para crear resultados útiles (bienes y servicios). La gerencia de operaciones se refiere a la planeación, organización y control de este proceso de conversión de recursos. El concepto útil es importante; para efectos del proceso es agregar utilidad o valor por encima de todos los costos en los cuales se incurre para obtener insumos del sistema y emprender el proceso de transformación.

Los sistemas operativos de servicios pueden ser clasificados, esta clasificación puede ser de varias maneras las que están relacionadas con el tipo de proceso y con el grado de contacto.

Según el tipo de proceso, los tres procesos aplicables a las empresas de servicios son:

1. - **OPERACIONES EN LÍNEA:** En una operación en línea hay una secuencia organizada de operaciones o actividades. El servicio se produce siguiendo esta secuencia. El alto grado de interrelación entre los diferentes elementos de una operación de línea significa que el rendimiento general está limitado por el rendimiento en el eslabón más débil del sistema y pueden surgir demoras en la entrega del servicio completo. Igualmente tiende a ser un tipo de proceso relativamente inflexible, aunque las tareas del proceso se puedan especializar y rutinizar dando un resultado más rápido. Este proceso es más conveniente en empresas de servicios con altos volúmenes de demanda continua de clases de servicios relativamente estándares.

2. - **OPERACIONES COMBINADAS:** Una operación combinada produce una variedad de servicios que utilizan diferentes combinaciones y secuencias de actividades. Los servicios se pueden ajustar para satisfacer diversas necesidades de los clientes y ofrecer un servicio solicitado. Si bien la flexibilidad es una ventaja clave de este tipo de sistema, puede resultar más difícil de programar, más difícil de sustituir capital por mano de obra en el sistema y puede ser más difícil de calcular la capacidad del sistema.

3. - **OPERACIONES INTERMITENTES:** Las operaciones intermitentes se refieren a los proyectos de servicios que son una vez o infrecuentemente repetidos. La escala de esos proyectos hace que su administración resulte una tarea compleja. Esos proyectos ofrecen un campo apropiado para la fácil transferencia de muchas técnicas de control y programación. La escala e infrecuencia de dichos proyectos los diferencia de las operaciones de línea y combinadas.

Algunas de las dificultades de la gerencia de operaciones en los servicios consiste en: establecer los objetivos, utilización de la capacidad, la participación de la gente en el proceso, el conflicto interfuncional, control de calidad y en la aplicación del concepto de sistema. Una explicación de cada uno de estos puntos es:

a.- **ESTABLECER OBJETIVOS EN LOS SISTEMAS DE SERVICIOS:** En algunos sistemas de servicios no se pueden utilizar medidas convencionales como utilidades y retorno sobre la inversión, se ocupan métodos alternos. Por lo tanto, en los servicios sin ánimo de lucro y el sector de servicios sociales, puede ser difícil y complejo establecer objetivos, a nivel general y a nivel de unidad operativa. Normalmente los objetivos para este tipo de servicios tendrán que incorporar medidas del nivel y calidad del servicio que en algunas partes se suministran, y éstas plantean dificultades.

b.- UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD: La intangibilidad de los servicios significa que hay limitaciones para la creación de inventarios, aunque naturalmente la gente y sus habilidades se pueden inventariar por acumulación de trabajo, y las instalaciones se pueden inventariar para ofrecer capacidad extra en caso necesario. Generalmente en los servicios lo que no se usa o está inactivo se pierde y no se puede emplear para llenar ninguna sobrecarga que pueda haber en el futuro. Una decisión fundamental en la administración de un servicio es qué nivel de capacidad se suministrará. Demasiada hace la operación antieconómica; muy poca puede causar dificultades en la prestación del servicio y malestar en el cliente debido a la ineficiencia y pérdida de negocios. La mayor parte de las organizaciones de servicios no puede tener algo así como una "existencia de servicios".

c.- PARTICIPACIÓN DE LA GENTE EN EL PROCESO DEL SERVICIO: Como se dijo anteriormente, los clientes con frecuencia juzgan la calidad de un servicio y quedan satisfechos con él a través de la calidad de la relación de que disfrutan con los empleados del servicio. Evidentemente los modales de los empleados, la calidad de su capacitación y su conocimiento de los servicios disponibles son influencias importantes sobre dichas satisfacciones. Pero a la larga los empleados operan sistemas. Los empleados pueden hacer todo lo que les sea posible para ayudar a los clientes, pero no pueden compensar totalmente sistemas malos, ineficientes e injustos.

En la gerencia de operaciones hay transacción entre la gente y los sistemas. Quitar discreción a los empleados de un servicio que opera en un sistema puede tener buen sentido económico y dar como resultado un servicio más estandarizado. También puede significar servicio más económico, tal vez de una calidad más uniforme. Sin embargo, eso sólo se puede lograr a costa de la satisfacción del empleado. Las tareas que están rutinizadas y sistematizadas pueden ser menos exigentes intelectualmente y enriquecedoras para los empleados y pueden reducir su motivación. Esto a su vez

puede producir una influencia perjudicial sobre la calidad de los servicios que ello ofrecen finalmente.

En los sistemas de alto contacto los clientes también participan en el proceso de prestación del servicio. El diseño del sistema del servicio debe tomar en cuenta sus reacciones y su motivación: "los consumidores participan en el proceso de producción, por lo tanto, ellos también son un insumo para esta".

d.- CONFLICTO ORGANIZACIONAL EN LOS SISTEMAS DE SERVICIOS: Ciertas clases de servicios requieren el manejo de numerosas unidades pequeñas, que pueden estar dispersas geográficamente. Las operaciones centrales pueden limitarse a operaciones estratégicas sobre cosas tales como escoger nuevos sitios para los servicios, planear futura capacidad, establecer políticas de personal y capacitación, controlar finanzas y compras. Pero en el sitio o nivel de sucursal los gerentes tienen que operar el sistema. Ellos tienen una función clave con responsabilidades en el marketing, operaciones y personal, lo cual convierte a la operación en el sitio del servicio en una función "gerencial general" de más significado.

Existe una buena cantidad de influencia e interdependencia entre funciones que pueden conducir a problemas de conflictos cuando los gerentes tratan de equilibrar las necesidades de operaciones y marketing o de operaciones y personal. Se han identificado cuatro fuentes generales de conflicto interfuncional entre marketing y operaciones cuando una empresa de servicios está introduciendo alguna innovación.

e.- CONTROL DE CALIDAD: Otra dificultad es el control de calidad. Muchos principios de control de calidad aplicables a manufactura, se pueden aplicar también a los servicios.

Es posible establecer normas de control de calidad para procesos de entrega de servicios aunque su desarrollo y ejecución puedan ser más difíciles que en la manufactura.

En parte muchos de los principios para mejorar la productividad en operaciones de servicio se aplican para mejorar la calidad. El empleo de mecanización, estudios de tiempo y movimiento, estandarización, especialización de la mano de obra, empleo de principios de línea de ensamble, mejor capacitación, más programación del trabajo y atención a la organización del trabajo son todos los principios que se pueden utilizar con ambos fines. La tecnología en particular tiene sus usos, pero también sus limitaciones, puesto que generalmente es menos flexible que la gente.

f.- EL CONCEPTO DE SISTEMAS DE SERVICIOS: El concepto de sistemas se usa ampliamente en la gerencia de operaciones para moldear la naturaleza fundamental del proceso de conversión en manufactura (es decir, existe una secuencia lógica con insumos de materias primas que pasan a través de un proceso de conversión en el cual se aplican tecnologías, se agrega valor y se producen los bienes terminados). Sin embargo, la aplicación de este modelo es más difícil en algunos sistemas de servicios debido a que las distinciones entre insumos, conversiones y resultados son menos claras. Esto debido a la naturaleza transaccional en que muchos servicios pasan por alto ciertos pasos o los repiten. De igual manera pueden presentarse "conversiones no intentadas", es decir, que el cliente realice él mismo el servicio. Parte del problema consiste en que puede no ser tan fácil cerrar el núcleo técnico en un sistema de servicio como en un sistema de manufactura, porque las tareas que deben emprender y el flujo de trabajo pueden ser más inciertos. Aunque algunos sistemas de servicios pueden tratar de desarrollar menos sistemas abiertos mediante la cuidadosa selección de clientes, socialización y rutinización del proceso de producción, existe el peligro de que la satisfacción del cliente pueda decaer a medida que el proceso del servicio pase hacia un sistema de operación más cerrado.

Existen algunos servicios estándares donde este problema no puede ocurrir. Pero evidentemente con algunos servicios personales y solicitados existen peligros de adoptar rápidamente las herramientas y técnicas de la gerencia de operaciones sin tener en cuenta su impacto sobre el cliente.

1.5.1.6.1.11 ANÁLISIS FODA

Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis F.O.D.A., que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la compañía.

Este instrumento permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario.

Como se ha visto el estudio de escenarios requiere evaluar:

- Los aspectos económico, tecnológico, político, legal, cultural y social.
- Las grandes tendencias locales e internacionales, en términos de preferencias de los consumidores.
- La competencia actual y potencial.

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

Para el análisis interno es necesario estudiar:

- Los recursos humanos y materiales disponibles, la tecnología, capital de trabajo y acceso al crédito.
- Los bienes inmateriales disponibles como la marca, imagen, satisfacción del cliente, etc.

Se puede organizar la información de manera tal de facilitar el diseño de una dirección estratégica.

Por lo tanto podemos identificar a modo de ejemplo:

Fortalezas

- Abundante capital de trabajo
- Recursos humanos bien capacitados y motivados
- Misión y objetivos definidos con planificación y control acorde a los mismos.
- Tecnología de última generación.
- Marca y productos bien posicionados

Oportunidades

- Mercado en crecimiento.
- Subida de los aranceles de importación.
- Posibilidades de exportar

Debilidades

- Falta de capital de trabajo
- Recursos humanos no suficientes, sin capacitación y totalmente desmotivados.
- Misión y objetivos poco claros sin planificación ni control.
- Tecnología obsoleta.
- Marca y productos regular o mal posicionados

Amenazas

- Barreras de ingreso de competidores bajas.
- Aparición de productos sustitutos.
- Aparición de productos importados.
- Uso de materias primas no renovables.

Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la empresa, cómo controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente o por lo menos neutralizarlas.

1.5.1.7 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Los pasos que se emplearán en los procedimientos y en el análisis de la información serán:

- Encuestas

ENCUESTA: Nos va permitir recopilar diferentes puntos de vista de los procedimientos de la Comercialización del restaurante y su nuevo servicio de entrega a domicilio y empresas, y además la prestación de servicio de buffet y piqueos para conferencias y reuniones, la persona que transita, vive o trabaja en el centro de la ciudad de Guayaquil será investigada en base a un cuestionario. Las encuestas fueron realizadas basándose en preguntas cerradas y directas.

1.5.1.8 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Ponce, V. (2005) manifiesta que: La población es el conjunto de sujetos u objetos para y en los que se va a producir la investigación. Constituyen el objeto de quien pretende solucionar el problema.

Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma. Para cumplir esta

característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo.

El número de sujetos que componen la muestra suele ser inferior que el de la población, pero suficiente para que la estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado.

Según Levin & Rubin (1996) sobre la muestra manifiestan. "Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos".

1.5.1.9 DEFINICIONES DE RESTAURANTES

Dittmer (2002) define a los restaurantes como establecimientos de servicio de alimentos, con un comedor abierto al público donde los alimentos pueden ser comprados o consumidos; cualquiera que haya observado la variedad de establecimientos de servicios de alimentos, va a concordar que hay diferencias entre un establecimiento y otro. Estas diferencias son el resultado de decisiones hechas por dueños y gerentes sobre las cinco características más importantes de la operación de servicios de alimentos:

- Elementos del menú.
- Calidad en la comida.
- Precio del menú.
- Servicio
- Ambiente

Brendan, Sheelagh y Mathenson (2000) mencionan que los restaurantes con orientación al mercado tienden a tener más aceptación de los clientes que los que no cuentan con este. Dicha orientación está basada en varias medidas:

- Una cultura corporativa más balanceada que también enfatice la eficiencia de producción y su calidad, así como el cuidado de sus trabajadores.
- La innovación es una importante ventaja competitiva en mercados, donde las preferencias de los clientes cambian, la competencia es dura, el ciclo de producción está disminuyendo o madurando o donde la diferenciación está limitada.

Un método del área de contabilidad es medir el desempeño en áreas específicas. Existen cuatro ratios utilizados en la industria de la hospitalidad: porcentaje de ocupación, rotación de sillas, rotación de inventario y utilidades (Dittmer, 2002).

1.5.1.10 CLASIFICACIÓN DE RESTAURANTES

Dittmer (2002) clasificó a los restaurantes de acuerdo al servicio que ofrezcan: restaurantes de comida rápida, servicio a la mesa, de especialidades, étnicos, de cadena, fine dining, menú limitado, temáticos, familiares, cafeterías, buffet, comedores empresariales, abastecimiento de alimentos, servicio e alimentos para negocios e industrias, abastecimiento de alimentos a líneas aéreas, club y autoservicio.

Roco y Vladimir (2001), clasifican a la industria de restaurantes por segmentos:

Lugares para comer y tomar. Constituyen el segmento más largo de la industria restaurantera, cuentan con el 70% del total de las ventas de la industria. Este segmento incluye servicio completo del restaurante, cafetería, catadores sociales, heladerías, barra y bar. Cerca del 90 por ciento de las ventas de éste segmento se deben al servicio completo y rápido de los restaurantes, lo cual ofrece una gran oportunidad a los estudiantes. Por ésta razón, la mayor parte de ésta sección lidia con éstos segmentos de la industria.

Restaurantes full servicie. Existe una amplia variedad, de acuerdo con una definición generalmente aceptada, los restaurantes de servicio completo son restaurantes que tienen 12 o más platillos en su menú y al recibir la orden del mesero el chef prepara el platillo. Restaurantes de servicio completo generalmente son clasificados en términos de precio, menú o ambiente. Existen otras maneras de clasificarlos, por supuesto. Pueden ser casuales o formales, por ejemplo. Estas categorías no son mutuamente exclusivas. Muchos restaurantes de servició completo pueden situarse en más de una categoría (Roco y Vladimir, 2001).

1.5.2 MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo enunciaremos diferentes conceptos que sustentarán nuestro estudio.

- **ADMINISTRACIÓN DEL MARKETING.-** Análisis, planeación, ejecución y control de programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios

provechosos con compradores objetivo a fin de lograr los objetivos de la organización.

- **BRANDING.-** Es, literalmente, potenciar la imagen de marca de una empresa. Simplemente se quiere incidir en la marca de la empresa o un producto en concreto a modo de recordatorio. Hace referencia al proceso de hacer y construir una marca, mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca.
- **CRM.-** La gestión de la relación con los clientes, CRM, es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es, precisamente, la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.

Cuando hablamos de mejorar la oferta nos referimos a poder brindarles soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, y no como rezan muchos opositores a estas disciplinas generarles nuevas necesidades.

Por lo tanto, el nombre CRM hace referencia a una estrategia de negocio basada principalmente en la satisfacción de los clientes, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a esta, siempre y cuando esto se consiga.

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

- **CALIDAD DEL PRODUCTO.-** Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye durabilidad total, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos apreciados.
- **COMPORTAMIENTO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR.-** La conducta de compra de los consumidores finales, es decir individuos y familias que adquieren bienes y servicios para consumo personal.
- **DISTRIBUCIÓN FÍSICA.-** Tareas comprendidas en la planeación, ejecución y control del flujo físico de materiales y productos finales del punto de origen a los puntos de uso o de consumo para, con obtención de un beneficio, satisfacer las necesidades de los clientes.
- **ETAPA DE CRECIMIENTO.-** Etapa del ciclo de vida del producto durante la cual declinan las ventas del mismo.
- **ETAPA DE INTRODUCCIÓN.-** Etapa del ciclo de vida del producto en la cual el nuevo producto se distribuye y se pone a la venta por primera vez.
- **ETAPA DE MADUREZ.-** Etapa del ciclo de vida del producto en la que la tasa de crecimiento de las ventas del producto desciende y las utilidades se estabilizan.
- **FEED-BACK.-** Respuesta de los clientes ante una acción de venta. A través de las respuestas, la información (mensajes) fluye en ambos sentidos (del

emisor al receptor y viceversa), generándose una comunicación interactiva. Se refiere a la información de retorno a la comunicación comercial.

- **LÍNEA DE PRODUCTOS.-** Grupo de productos estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, los adquieren los mismos grupos de consumidores, se venden a través del mismo tipo de establecimiento o están en determinado rango de precios.
- **MANEJO DE LAS OBJECIONES.-** Etapa del proceso de venta en la cual el vendedor busca, aclara y resuelve las objeciones del cliente respecto de la compra.
- **MARKETING.-** El marketing como función de las empresas comprende una serie de actividades con unos objetivos propios, pero estrechamente relacionados entre sí, para servir a los objetivos de la empresa. La función de Marketing consiste en esencia en el análisis, planificación, ejecución y control de las acciones y programas destinados a realizar intercambios, a fin de alcanzar los objetivos perseguidos y la satisfacción del consumidor. Las principales actividades o sub funciones del Marketing son: la investigación comercial, planificación comercial, comunicación, organización de las ventas y distribución.
- **PENETRACIÓN DE MERCADO.-** Estrategia de crecimiento empresarial mediante el aumento de ventas de los actuales productos en los segmentos de mercado atendidos en el presente, sin modificar el producto en absoluto.

- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**- Proceso de desarrollo y mantenimiento de la adecuación estratégica entre los objetivos y capacidades de la organización y las cambiantes oportunidades de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una clara misión de la compañía, el apoyo a los objetivos, una firme cartera de negocios y estrategias funcionales coordinadas.
- **RELACIONES PÚBLICAS.**- Establecimiento de buenas relaciones con los diferentes públicos de la compañía mediante la obtención de propaganda favorable, la creación de una buena "imagen corporativa" y manejando o negando los rumores, relatos o eventos desfavorables; entre los principales instrumentos de las relaciones públicas se cuentan las relaciones con la prensa, la publicidad sobre el producto, las comunicaciones corporales, el cabildeo y las asesorías.
- **SEGMENTACIÓN DE MERCADO.**- Proceso de clasificación de clientes en grupos con distintas necesidades, características o comportamientos. Se divide un mercado en grupos de consumidores bien definidos que acaso requieran productos o mezclas de mercadotecnia distintas.
- **SEGUIMIENTO.**- Etapa del proceso de venta en la que el vendedor "sigue" la venta para asegurarse de que el cliente quedó satisfecho y volverá.
- **TELEMARKETING.**- Acciones de Marketing que se realizan a través del teléfono.

- **TELE MERCADEO.-** Uso del teléfono para vender directamente a los consumidores.
- **VENTAJA COMPETITIVA.-** Ventaja sobre los competidores obtenida por ofrecer precios más bajos a los consumidores por proporcionarles a éstos más beneficios que justifiquen precios más altos.

1.6 FORMULACION DE HIPOTESIS

1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL

Con el diseño de plan de marketing que incluye estrategias adecuadas se logra incrementar el nivel de ventas del restaurante *M & M* y de ésta manera se alcanza el nivel de rentabilidad que los propietarios desean.

1.6.2 HIPÓTESIS PARTICULARES

- 1) Mejorar los procesos de producción y la calidad de las materias primas nos permite optimizar la calidad y la presentación de nuestros productos.
- 2) Buscar un precio adecuado y acorde al target al cual se focalizan las estrategias ayuda a incrementar nuestra cantidad de clientes.
- 3) Capacitar adecuadamente a todo nuestro personal logra eficiencia en nuestro servicio y atención al cliente.
- 4) Implementar un servicio de entrega a domicilio permite captar mayor parte del mercado.

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

- 5) Implementar un sistema C.R.M. nos permite fidelizar los nuevos clientes que se captan.
- 6) Mejorar la infraestructura del local ayuda a fidelizar a los nuevos clientes que se captan.

1.6.3 VARIABLES

INDEPENDIENTES X	DEPENDIENTES Y
Nivel de ventas	Diseño de estrategias de marketing.
Calidad y presentación del producto.	Procesos de producción y la calidad de la materia prima.
Cantidad de clientes.	Precio.
Servicio y atención al cliente.	Capacitación del personal.
Participación del mercado.	Entrega a domicilio.
Fidelización del cliente.	Aplicación de un sistema C.R.M.
Fidelización del cliente.	Mejora de Infraestructura.

1.7 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1 TIPO DE ESTUDIO

En la primera etapa de la investigación se elaborará un marco teórico por medio de fuentes secundarias como libros, revistas especializadas, videos, consultas en bases de datos en internet y el apoyo de grupos de estudio y encuestas realizadas a personas vinculadas con el tema para que orienten en el desarrollo de este proyecto.

La segunda etapa de la investigación consistirá en la recolección de información de fuentes primarias como la Cámara de Comercio de Guayaquil y otras entidades como el SRI. En estas instituciones, buscaremos información referente a dicho negocio, que hayan sido publicadas en el último año y que se encuentren organizadas por actividad, número de empleados y años de existencia, además de información sobre el gerente y/o representante legal, para así seleccionar los tres casos prácticos más exitosos y de esa manera poder implementar dicho proyecto.

Este estudio se hará por medio de entrevistas en profundidad aplicadas a los empresarios – propietarios – y otros miembros tanto de la familia como de la empresa; además, se estudiarán, en la medida de lo posible, los archivos de las tres empresas, en busca de documentos de tipo contable, financiero, administrativo y en general cualquier información escrita que nos dé luz sobre el manejo que se le dio a la organización y que pudo haber incidido en la terminación de la misma.

Estos datos se clasificarán para lograr elaborar una guía de reconocimiento de los síntomas que presentan las empresas familiares al llegar al punto de quiebre.

Finalmente se hará una conexión entre lo teórico y los casos estudiados para dar respuesta al objetivo principal.

1.7.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

1.7.2.1 MÉTODOS TEÓRICOS

Los métodos que nuestro grupo va a utilizar son los siguientes:

- Encuestas.

Es necesario que realicemos las encuestas, las mismas que nos van a guiar en el camino que debemos seguir al momento de tomar las decisiones, ya que una decisión equivocada puede marcar el camino al fracaso.

La metodología a emplear es de encuestas con preguntas cerradas con un mínimo de 6 interrogantes y un máximo de 10, con la finalidad de que las respuestas que obtengamos sean las más próximas a la realidad.

1.7.2.2 MÉTODOS EMPÍRICOS

El método a utilizar es la Observación, con visitas a realizar en los diferentes locales de comida, prestando atención a:

- Comportamiento de los Empleados.

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

- Tiempos de respuesta.
- Limpieza y comodidad de las instalaciones.
- Menú y sus variedades.
- Comportamiento del Consumidor.
- Quejas que se presenten.
- Diversas opciones de pago.

1.7.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Las técnicas a utilizar son las encuestas y visitas a locales de comidas para levantar la información requerida y de esta manera poder hacer las proyecciones que necesitamos para aplicar las diferentes estrategias para conquistar el mercado.

1.7.3.1 MUESTRA.

Esto significa que para nuestro estudio se requieren elaborar 89 encuestas, las mismas que determinaran la satisfacción actual de nuestros clientes.

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{810}{e^2(810 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{810}{e^2(809) + 1}$$

$$n = \frac{810}{(0.1)^2(809) + 1}$$

$$n = 810/9.09$$

$$n = 89.10$$

1.7.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información que recolectamos para trabajar nuestro ante proyectado fue sacada de páginas de internet, libros, revistas, tesis de grado de maestrías anteriores encontradas en la biblioteca de la UTEG.

Una vez determinada la muestra se recolectará información sobre la base de la encuesta, la cual constará de una serie de preguntas que permitan evaluar los índices

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

de satisfacción del cliente, cuyo tiempo estimado de recolección de información será de quince días.

Para el desarrollo del proyecto de construcción del restaurante MM aplicando marketing de guerrilla, se obtiene la muestra de la siguiente manera:

N= Tamaño de la población (810)

E= error de estimación (0.1)

n = Tamaño de la muestra

Para determinar la satisfacción que tienen los comensales y degustadores del restaurante MM, se realizarán encuestas, para la misma se utilizará la formula de la muestra para proporciones, la misma que se expresa de la siguiente manera:

$$n_0 = \left(\frac{z}{\epsilon} \right)^2 * p * q$$
$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Donde:

n_0 : Cantidad teórica de elementos de la muestra.

n: Cantidad real de elementos de la muestra a partir de la población asumida o de los estratos asumidos en la población.

N: Número total de elementos que conforman la población, o número de estratos totales de la población.

z: Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra calculada. Por ejemplo, si consideramos trabajar con un 95 % de confiabilidad la muestra seleccionada, entonces el valor estandarizado a asumir es igual a 1.96 (Para dos colas).

- Para $3 \leq N \leq 10$ ----- Se asume $\epsilon = 0.1$ (un error del 10 %).
- Para $N > 10$ ----- Se asume $\epsilon = 0.05$ (un error del 5 %).

q: probabilidad de la población que no presenta las características.

- Para $3 \leq N \leq 19$ ----- Se asume $q = 0,01$ (un 1 %).
- Para $20 \leq N \leq 29$ ----- Se asume $q = 0,01$ hasta $0,02$ (del 1 al 2 %).
- Para $30 \leq N \leq 79$ ----- Se asume $q = 0,02$ hasta $0,05$ (del 2 al 5 %).
- Para $80 \leq N \leq 159$ ----- Se asume $q = 0,05$ hasta $0,10$ (del 5 al 10 %).
- Para $N \geq 160$ ----- Se asume $q = 0,05$ hasta $0,20$ (del 5 al 20 %).

p: Probabilidad de la población que presenta las características. Dicho de una forma más comprensible, es la probabilidad que tiene la muestra en poseer las mismas cualidades de la población (homogeneidad) y está determinada por:

Como $p + q = 1$ (Probabilidad máxima) $p = 1 - q$

1.8 RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS

Los resultados que esperamos tener con este proyecto son los siguientes:

- ✓ Posicionamiento en el mercado en un plazo proyectado desde 6 meses hasta 1 año.
- ✓ Apertura de nuevos locales dentro de la ciudad en un mediano plazo calculado desde 2 a 3 años.
- ✓ Venta de franquicias calculado en un largo plazo que va desde 5 hasta 10 años.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICOS

2.1 ANALISIS DE SITUACION ACTUAL

2.1.1 MICROENTORNO

En nuestro país, el método empírico al momento de iniciar cualquier emprendimiento ha predominado. Muchas personas que desean iniciar una empresa o una actividad económica que les permita generar recursos para su subsistencia han fracasado en el intento, otras han llegado a poner en marcha sus negocios pero al poco tiempo han desaparecido, y también existen aquellas que se han logrado mantener en el mercado pero su crecimiento ha sido mínimo o casi nulo.

El restaurant M & M no ha sido la excepción. Sus actuales propietarios iniciaron el emprendimiento con un capital de \$ 6,500.00, con el cual adquirieron el mobiliario, una cocina industrial, un frigorífico, vajillas, cubiertos, decoración. La falta de tecnicismos al momento de abrir sus puertas al público ha afectado las operaciones del restaurant, hasta llegar al punto de decrecer en sus ventas y por ende empezar a reflejar pérdidas en sus estados de resultados.

No existió un diseño y aplicación de estrategias de marketing que les permita incrementar el número de clientes que visitaban diariamente el restaurant a través de

técnicas como estudios de mercado, técnicas de fidelización de clientes y mucho menos tratar de expandir su campo de acción y traspasar los límites geográficos propiamente impuestos por sus propietarios al no aplicar una metodología clara de entrega a domicilio.

Otras de las falencias fue el desinterés al momento de contratar al personal pensando en que el único oficio que ellos realizarían sería el de tomar los pedidos y servir los platos y posteriormente retirarlos. No se dieron cuenta que estos empleados serían la imagen del restaurant que se llevarían los comensales.

Cuando se inició el restaurant se lo hizo de una manera empírica, sin lineamientos claros ni estudios que nos indiquen que tipo de servicio es el idóneo o qué platillos son los que el cliente prefiere, o quizás cuál es el aspecto que el comensal valora más al momento de escoger un sitio para comer.

Conocemos ya la manera en que se han establecido cada uno de las empresas de comidas a través del tiempo, y también conocemos cual es el servicio que nos brindan, sin embargo los locales de comidas siempre cuentan con buena concurrencia de personas ya que la comida es uno de los negocios más rentables que puede existir y es una necesidad básica del ser humano.

Tenemos locales de comida en todos los puntos de nuestra ciudad, así como también encontramos locales de comida en los centros comerciales, etc. Pero cada uno de estos locales de comida ofrecen el mismo tipo de servicio sin marcar ninguna diferencia salvo por el menú que ofrecen.

Podemos citar las típicas franquicias como MC Donald, Kentucky Fried Chicken y Burguer King que son cadenas muy exitosas en el país y que tienen diversas maneras de hacer negocios, como por ejemplo el servicio de entrega a domicilio, promociones a través de sus combos variados, etc. Pero esto no lo es todo ya que ellos han descuidado gran parte del mercado precisamente al brindar un servicio deficiente por parte de sus empleados debido al desconocimiento completo del menú y además la falta de criterio comercial al momento de atender al cliente; por no hacer las entregas en todos los sectores de la ciudad; por no entregar a tiempo las ordenes requeridas por los clientes; por no contar con menús realmente nutritivos y que den a conocer a sus clientes el nivel de calorías y grasas que están ingiriendo.

Tenemos también los típicos restaurantes familiares que se ubican en las diferentes cuadras circundantes al sector que vamos a atacar y que, sin contar con una estrategia comercial debidamente estructurada logran absorber gran parte de nuestro mercado meta.

De acuerdo a nuestro análisis, hemos determinado que los precios que manejan los restaurantes sometidos a observación son un tanto elevados en relación a la calidad de servicio y a la calidad de los alimentos que brindan, en diversas ocasiones. Esta situación provoca que los comensales busquen nuevas alternativas al momento de satisfacer su necesidad de alimentarse.

En lo que respecta al servicio a domicilio, el cliente presenta un sentimiento de insatisfacción al momento de cancelar el recargo por entrega ya que el mismo no logra cubrir las expectativas relacionadas con la entrega dentro de los tiempos adecuados, la temperatura apropiada de los alimentos, con la presentación del producto y la atención por parte del personal que lo atiende.

Por otro lado, existe una limitada gama de platillos en el mercado, ya que si revisamos la guía telefónica nos vamos a encontrar con una gran cantidad de anuncios de comida china o de comida chatarra como Pizza, hamburguesas o papas fritas; esto lleva al cliente a buscar la opción de comida en los típicos restaurantes de barrio.

La inseguridad juega un papel importante como factor de decisión de las personas al momento de salir a la calle y buscar un sitio donde poder alimentarse. Debido a la elevada actividad delincinencial en la ciudad de Guayaquil, las personas se sienten temerosas y prefieren que los alimentos lleguen directamente a las puertas de su domicilio.

2.1.2 MACRO-ENTORNO

Un de las cualidades del Administrador de Empresas es poder enfocar las necesidades del consumidor y plasmarlas en un negocio en concreto y por ende en ganancias o utilidades, y cuando no existen las necesidades, las crea, para poder prestar un servicio o brindar un bien acorde a las expectativas del cliente y que éste quede totalmente satisfecho. Lo dicho anteriormente otorga la pauta para aprovechar esa gran oportunidad de negocio que aflora en el mercado. Por esto al saber que una de las necesidades básicas de las personas es alimentarse se llegó a la conclusión de analizar la posibilidad de introducir al mercado de la Ciudad de Guayaquil en el área ubicada desde la universidad de Guayaquil hasta la Plaza del centenario y hasta la calle Alcedo respectivamente un Restaurante de Comida preparada y saludable denominada MM Express. Esta propuesta se ratificará por un proceso que inicia con una investigación de mercado para demostrar la factibilidad del mismo.

"Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas"

Se entiende por "macro-entorno" o factores "macro-ambientales" todos aquellos agentes, elementos o fuerzas externas que de una forma u otra sobrepasan el entorno micro del negocio, pero que sin embargo pueden, con mayor o menor intensidad, influir de forma positiva o negativa en el funcionamiento del restaurante.

Es obvio que los restaurantes no pueden dar la espalda al entorno macro, que sin tener en la mayoría de los casos un efecto tan inmediato e intenso en el restaurante como los cambios en el entorno micro, a mediano plazo afectarán sin lugar a dudas al establecimiento.

Los principales factores del macro-ambiente a analizar son:

- Los factores económicos
- Los factores sociales (éticos, demográficos, psicosociales)
- Los factores políticos-legales
- El factor tecnológico.

El PIB es la variable que nos permite medir el crecimiento de una economía durante un periodo determinado, ya que es el valor total de bienes y servicios producido por dicha economía en el periodo. Lo realmente interesante de esta variable no es tanto su valor como su evolución en el tiempo.

El porcentaje de incremento económico del Ecuador se ha transformado en una variable importante y clave, ya que si la economía aumenta afecta, por un lado, a las

expectativas de inversión profesional y empresarial, a la mejora de la renta per cápita, y en definitiva a la capacidad de consumo en servicios de restáurate. También afecta al incremento del trabajo y a la reducción del déficit público puesto que cuanto mejor marcha la economía más recauda el estado. Por este motivo los restauradores deben estar atentos a la evolución del PIB.

El nivel general de precios. Variable que se sigue a través del IPC, sirve para controlar la inflación (Crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes y servicios). Si nuestros precios suben más que los precios de los competidores estaremos perdiendo - El nivel de desempleo. No sólo es una variable económica a seguir, sino que además según sean sus cifras y su evolución se puede convertir en un problema social y económico.

En definitiva, el desempleo afecta directamente al consumo evolucionando ambos de forma inversa, y a la vez a la disponibilidad de mano de obra, factor, por otro lado, muy crítico por su escasez y carácter inflacionista dentro de la estructura de costes del restaurante.

- **EI TIPO DE INTERES.-** es el principal instrumento de la política monetaria, puesto que sus variaciones tienen efectos inmediatos sobre la inflación y sobre la renta disponible. Si el tipo de interés baja, aumenta la demanda de las empresas y de los consumidores privados dando lugar a una reactivación o calentamiento de la economía.

- **FACTORES SOCIALES.-** son aquellos que desde la perspectiva de las tendencias y cambios de la sociedad y comportamientos de los individuos que la forman pueden influir en el negocio. Estos son básicamente los cambios demográficos (tanto cuantitativos como cualitativos), los factores de conciencia social que afectan a la ética empresarial, y los aspectos “psicosociales” como son las modas y los comportamientos colectivos
- **LOS CAMBIOS DEMÓGRAFICOS.-** contaminan al mercado de los restaurantes, sin embargo y por suerte, son perfectamente predecibles puesto que son cambios relativamente lentos. De esta forma es fácil predecir cómo será la pirámide demográfica de un país dentro de diez años partiendo de la pirámide actual de la tasa de natalidad y de la esperanza de vida.
- **LOS ASPECTOS ÉTICOS.-** que nacen de la conciencia social, también afectan a las empresas de restauración, y a veces de forma contundente.

Otro de los aspectos éticos que más ha impactado en la conciencia social son todos los comportamientos que hacen referencia a la conservación del medioambiente y de los recursos naturales del planeta. En este sentido los restaurantes en Guayaquil ya están aplicando sistemas de discriminación de residuos enfocados a facilitar el reciclaje. También está siendo duramente perseguida la comercialización de platos realizados con animales que están protegidos, como es el caso de peces que no han alcanzado un cierto tamaño.

LOS ASPECTOS PSICOSOCIALES, se han erigido en los últimos años como uno de los grupos de factores externos a vigilar por las empresas. En el caso de la restauración está influyendo muchísimo en la última década, donde se ha disparado la tendencia social enfocada a tener una estética cuidadísima y a vigilar la salud de forma más intensa. Ello ha conllevado unos importantes cambios en los hábitos alimentarios y en las composiciones de las dietas, lo cual ha obligado a los restaurantes no sólo a cambiar su oferta, sino a incluir información nutricional y de origen en las cartas. Incluso han aparecido conceptos de restauración basados fuertemente en estas tendencias.

Los inconvenientes sociales que más han ocasionado daños al sector del restaurante en la última década han sido: la entrada de la mujer en el mundo laboral, y el aumento de la propensión al consumo de productos y servicios de ocio. En efecto, la entrada de la mujer al mundo laboral ha provocado juntamente con el cambio de horarios laborales enfocados a tener más tiempo para el ocio, que se haya reducido el número de hogares donde al mediodía se reúne la familia para comer (principalmente en entornos urbanos), provocando el florecimiento de conceptos de restauración basada en comida a bajo precio (fast-food, menús). Igualmente uno de los motivos de consumo que más ha crecido en el mercado de la restauración ha sido el motivo ocio, siendo la restauración de cierto nivel uno de los gastos en ocio preferidos por las clases con poder adquisitivo por encima de la media.

FACTORES TECNOLÓGICOS.- la tecnología es uno de los factores que más cambios ha introducido en los últimos años en el mundo de la restauración. Desde la llegada de los nuevos sistemas de elaboración, conservación y regeneración se han variado los procesos de trabajo e incluso se han separado las zonas de producción de las de servicio, se ha reducido el homo-dependencia, y se han incrementado la capacidad de servicio. Por otro lado, la aparición de productos de cuarta y quinta gama, así como los

condimentos ya preparados para la cocina se ha convertido en un avance tecnológico que ha propiciado variaciones en los procesos y en la organización de las cocinas.

2.1.3 ANÁLISIS DE FODA

FORTALEZAS

- Se cuenta con una empresa que ya ha iniciado operaciones y que ahora cuenta con personal capacitado para velar por la implementación de las estrategias que se plantearán.
- Conocimiento del comportamiento del sector.
- Con la puesta en marcha se ha alcanzado un nivel de experiencia en este tipo de negocios que nos permitirá no cometer los mismos errores que al principio.
- Nivel de relaciones y contactos que posee el equipo comercial que pondrá en marcha el proyecto.
- Conocimiento de técnicas CRM y experiencia en la aplicación.

DEBILIDADES

"Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas"

- Desconocimiento de comportamientos que se exige en base a velocidad, eficiencia y buen trato a desarrollar en el servicio de entrega inmediata de platos a la carta y dietas.
- Tecnología limitada para el personal de MM.
- Cultura Organizacional pobre pero con el objetivo de incrementar criterio, juicio lógico y conocimiento.
- Bajo nivel en la presentación de nuestros platillos.

OPORTUNIDADES

- Existencia de un mercado amplio.
- Relación con entidades comerciales, seguros, banca, exportadora e importadoras, Financieras etc.
- Realizar convenios con las empresas solidas de la ciudad.
- Deficiencia en los niveles de servicios brindados por los competidores.

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

- Altos nivel de carga en los horarios laborales de las empresas.
- Incremento en los niveles de incorporación de la mujer al ámbito laboral.

AMENAZAS

- Clientes desconfiados con el servicio
- Índice delictivo de la ciudad de Guayaquil.
- Ingreso de nuevos competidores.

2.1.4 ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO

De acuerdo a los análisis previos que se ha hecho acerca del entorno podemos establecer que un punto medio para la realización del proyecto puede ser el centro de la ciudad ya que desde este punto nosotros podemos movilizarnos a los diferentes sectores de la ciudad ya sea este sector norte sur este y oeste, este es un punto medio a través del cual podemos atender a un grupo de gente que es desatendida.

Ubicando nuestra población en el centro de la ciudad podemos determinar que gran parte del mercado al que vamos a atacar es la gente moradora y trabajadores del sector céntrico, este grupo de personas se siente insatisfecha por el servicio que les brindan

los restaurantes del sector; esto genera una oportunidad ya que con la mejora en el servicio, las instalaciones y la calidad del producto vamos a poder captar de manera rápida este mercado importante del sector.

Otro mercado objetivo dentro de este mismo sector son los trabajadores de las empresas cercanas que no tienen tiempo para comer fuera por la cantidad de trabajo que tienen en sus respectivas oficinas por lo que recurren a restaurantes cercanos o cadenas de comida rápida para poder comer dentro de sus oficinas. Una de las principales quejas de las personas que conforman esta mercado es la mala calidad de los productos la pésima atención que existe, la demora en la entrega de los alimentos y la presentación de los platos que deja mucho que desear.

Una parte importante de nuestro mercado es la que conforman las mujeres que tienen múltiples necesidades que en muchos casos son diferentes a la de los hombres, en esta porción de mercado nos encontramos con empresarias, ejecutivas de oficinas que desean comida mucho más sana y ligera para evitar el sobrepeso por tal razón presentaremos diversas opciones de platillos como comidas bajas en grasa, ensaladas, comidas dietéticas, etc.

Por otro lado también tenemos a las personas que deben salir de manera apresurada de sus hogares y no han tenido tiempo de disfrutar de la comida más importante del día como lo es el desayuno, ese grupo de personas representa el 10% del mercado y pensamos cubrir sus necesidades con nuestras 2 modalidades de servicios, la atención en sitio y la atención a domicilio.

Este mercado objetivo al cual pensamos llegar se encuentra más desatendido que nunca, por lo que consideramos que esta es una oportunidad muy buena la que

tenemos y debemos aprovecharlas utilizando las estrategias adecuadas para captar este mercado y generar fidelidad de parte de ellos. Hacia nosotros.

2.1.5 ANÁLISIS DE LAS METAS A ALCANZAR

Nuestra principal meta es constituirnos en una empresa líder en el mercado en un corto tiempo, pensando siempre en el bienestar de los clientes. El lugar que ocupa la empresa en la economía Ecuatoriana genera la necesidad de dar respuesta o solución a los problemas que ésta presenta en la búsqueda de viabilidad, desde sus inicios, hasta otros momentos en su proceso en los que pueden intervenir el paso generacional o su venta.

Para poder incrementar nuestras ventas contamos con diferentes estrategias que nos van a ayudar a conseguir los objetivos propuestos, la consecución esta meta va a depender del éxito de nuestra gestión por tal motivo vamos a crear el escenario idóneo y la preparación adecuada para que esto se logre de una manera sustentable.

Actualmente uno de los principales puntos débiles de nuestro restaurante es la presentación de nuestros platillos y la calidad de los mismos por lo que hemos propuestos mejorar todo esto, los resultados de este cambio deben reflejarse en un mes ya que el proceso de mejora se lo realizara de inmediato y un mes es tiempo suficiente para medir el impacto causado en nuestros consumidores además tomando en cuenta que la capacitación para la mejora tomara apenas unos días es el tiempo ideal para la consecución de la meta propuesta.

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

Otro de nuestros objetivos particulares es la revisión de todos nuestros precios para conseguir un equilibrio en nuestras ventas de acuerdo al mercado al cual nos estamos dirigiendo, con todo esto tratamos de mejorar nuestras ventas llegando con un precio adecuado en todos nuestros productos y de esa manera cumplir con la meta propuesta.

Hemos definido con nuestro análisis que una de nuestras principales debilidades es la atención que reciben nuestros clientes por parte de los empleados por lo que estamos trabajando en un programa de capacitación para mejorar la actitud de nuestros trabajadores hacia nuestros clientes con el afán de conseguir mayor fidelidad de nuestros clientes, todo esto mejorara la asistencia de los clientes a nuestro restaurante y también promoverá que los pedidos a domicilio sean en mayor medida.

Lograremos captar el 12% de la totalidad de nuestro mercado en un tiempo de seis meses con la implementación de varias estrategias de marketing que logran potencializarnos como empresa y cumpliendo día a día con lo ofrecido a nuestros clientes, la consecución de esta meta va de la mano con el aporte del nuevo departamento que estamos creando el cual es el servicio de entrega a domicilio.

Con la solución CRM buscamos tener una relación directa con nuestros clientes, lo que pretendemos es generar fidelidad por parte de ellos hacia nosotros ya que ellos van a formar parte de nuestra familia empresarial y vamos a escuchar sus sugerencias, sus quejas y de este modo podemos brindar soluciones que realcen nuestra eficiencia y buen don de servicio.

Al mejorar la infraestructura queremos brindar comodidad y descanso a quienes nos visiten contando con un lugar fresco, ventilado, llamativo, alegre. El resultado esperado con esta estrategia es que en el tiempo de 3 meses todos nuestros clientes conozcan

las comodidades que nuestro restaurante ofrece y nos visiten conociendo que en este restaurante pueden ir con amigos y pasarla bien en un ambiente ideal idóneo para degustar de platos exquisitos a un precio acorde al mercado y al servicio.

2.2 ANÁLISIS COMPARATIVOS, EVOLUCION, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS

2.2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA DE RESTAURANTES

Actualmente nos encontramos en un proceso de evaluación del mercado estamos realizando el respectivo estudio de mercado para poder realizar el mejor trabajo en este proyecto sin tener que dar un paso en falso por tal razón estamos convencidos que este proyecto revolucionara el mercado.

Sabemos que nuestra competencia nos lleva la ventaja en el mercado de las Pymes sin embargo con este plan de marketing esperamos tener los resultados deseados en el tiempo esperado.

2.2.2 ANÁLISIS DE TENDENCIAS Y EVOLUCIÓN DEL MERCADO

2.2.2.1 CLAVES EXTERNAS

- Aumento del Índice de mujeres Trabajando: Existen una mayor aceptación de comidas dietéticas y concentradas en salud y economía

"Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas"

- Aumento del Índice de conocimiento nutricional para evitar los excesos de alimentos poco nutritivos para el organismo.
- Falta de tiempo del empresario Actual y poco cuidado en la alimentación de concentrado y vitaminas, y la poca oportunidad de dejar su trabajo en base a la presión y el mal habito de comida que se lleva...
- Escases de lugares de comida rápida nutricional, dieta con entrega personalizada e inmediata en su hogar o empresa u oficina.

2.2.2.2 CLAVES INTERNAS

SERVICIO DE CALIDAD GARANTIZADO: Puesto que nuestro personal cuenta con conocimiento de atención y servicio al cliente y cada comensal comparte la confianza y respeto con cada camarero, cocinero y mensajero, dando la comida a un ambiente familiar en donde la buena comunicación el sazón y los buenos producto puesto en cada alimento nos hace la diferencia entre decenas de sitios de comida y alimentos.

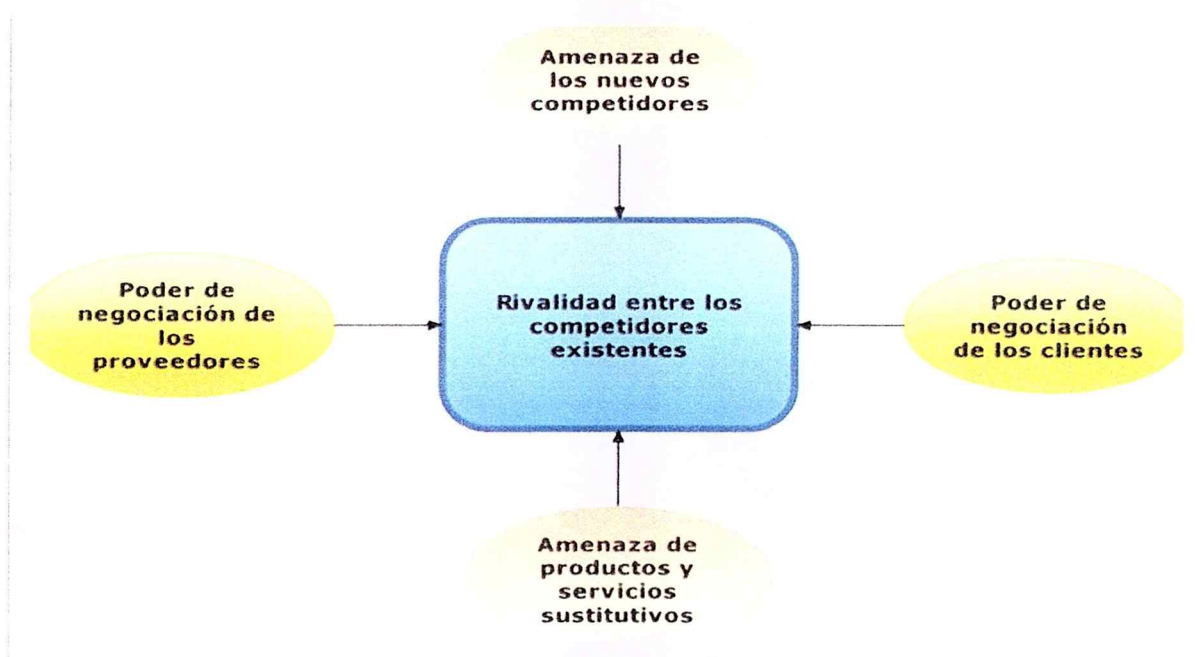
ATENCIÓN INMEDIATA: Se cuenta con un sistema de seguimiento que permite controlar los indicadores de atención al cliente entorno a la velocidad y calidad del plato deseado en el menor tiempo.

FACILIDAD DE COMUNICACIÓN: Contamos con sistemas de comunicación de punta en nuestro restaurante en donde incluye Internet, Celular, Convencional y el servicio personalizado en nuestro propio local MM.

CONFIANZA: Contamos con el respaldo de una entidad Financiera que soporta nuestras operaciones en pago de meseros cocineros, proveedores y colaboradores en general que con su confianza engrandece el trabajo de cada uno y lo dignifica.

- Pago mensual mediante el rol del pago del comensal, además de convenios de descuento con entidad bancaria y tarjetas de crédito disponibles y aceptadas en base estado de cuenta bancarias, Tarjeta de Crédito y pago semanal, quincenal o mensual de clientes sólidos y reconocidos.
- Seguimiento Post Servicio: Sobre el registro de entregas constantes se realiza la evaluación de los comensales para medir sus principales platos, dietas y comidas a solicitar en base a una base de datos obtenidas y a técnicas de CRM a aplicar con cada ejecutivo y ejecutiva cliente de nuestro restaurante MM.

2.2.3 ANÁLISIS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.



2.2.3.1 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES.

El ingreso de nuevos competidores es una amenaza latente puesto que para iniciar una actividad de comidas preparadas solamente se deben contar con los permisos pertinentes y cumplir con las normas de higiene necesarias para poder operar.

Como estrategias para éste tema se presentan:

- Brindar una atención personalizada a quienes visitan El restaurante, de tal manera que se logre ganar clientes que forman parte de los negocios cercanos y de la misma línea.
- Creando un entorno de atención agradable, de tal manera que el cliente permanezca recibiendo los servicios de Restaurant Mucho Mas “M&M”, a pesar de que se dispongan de nuevos locales en la venta de productos de la misma línea.
- Ofreciendo variedad de productos, y presentando promociones varias que conlleven a la preferencia de la atención en Restaurant Mucho Más “M&M”.
- Estableciendo una política de precios que determinen la preferencia de los clientes por consumir y hacer pedidos en nuestro restaurante, manteniendo la relación entre el precio y la calidad del producto que se ofrece.

2.2.3.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

La lucha en el mercado se la puede calificar como encarnizada. Existen gran variedad de restaurantes que pretenden brindar un buen servicio o compiten con precios bajos. Nuestra filosofía enmarcada en nuestras estrategias lograrán mantenernos fuertes y ganar mercado. Esto se lo conseguirá:

- Socializando a los empleados a la misión de nuestro restaurante Mucho Mas M&M, para crear en ellos un comprometimiento institucional, que permita trabajar y exponer ideas de mejoramiento, es decir, el personal que labora en el negocio en base a sus experiencias o por situaciones que han observado en los negocios cercanos pueden sugerir cambios en la preparación de los platos y dietas, cambios en el proceso de atención o ideas nuevas para promociones especiales.
- Estableciendo un horario de atención al público que se maneje de forma continua, de tal manera que el cliente no esté con la incertidumbre de si encontrará el local abierto o no, además con varias líneas de teléfono para mantener abierta la línea en convencional, celulares, Messenger, etc.
- Creando Platos diferentes a los que crean los restaurantes del sector, pero mejorando ya sea calidad o precio.

2.2.3.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Los productos sustitutos al momento de alimentarse dependen de varios factores, entre los cuales están inmersos el tiempo disponible para consumirlos, los precios, las distancias, etc.

Podremos hacer frente a ellos de la siguiente manera:

"Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas"

- Manteniendo la calidad en la preparación de platos y proponiendo otras alternativas de elaboración de los mismos, a fin de evitar que la competencia presente nuevas opciones de comidas realizadas con pollos mariscos, carnes y embutidos que conlleven a crear en nuestros clientes, la expectativa por el cambio constante de cada plato y sus variedades.
- Proponiendo cada semana promociones referentes al consumo de los productos que se preparan en el restaurante, promociones tales como: Bebida gratis por la compra de platos especiales o Mejore su plato pagando \$0.50 adicionales al costo.
- Creando productos que permitan la combinación de sabores, es decir proponiendo formas distintas de consumir pollos, carnes o mariscos, por ejemplo a más del pollo se puede ofrecer un: "picante de pollo", "cazuela de conchas", entre otros, que conlleven a mantener fija la clientela para "Mucho Mas".

2.2.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES.

Nuestros precios estarán fundamentados en nuestra clave diferenciadora, sin embargo el mercado dictará cuáles son los adecuados al momento de presentar nuestra factura. No vemos como problema este punto puesto que la calidad de nuestro producto combinado con la calidad del servicio hará que el cliente se muestre satisfecho con nuestras tarifas.

Contrarrestaremos esto de la siguiente manera:

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

- Ajustándose a la petición de pago del cliente cuando requiera realizar un consumo que no está a primera instancia contemplado en los precios, es decir; vendiendo a precios que no perjudiquen las utilidades del negocio, pero que sin embargo, permitan ganar nuevos clientes.
- Reduciendo parcialmente la cantidad de producto, sin dañar la calidad del mismo, se pondrán precios a nivel de la competencia, con la intención de ganar clientes de la misma.
- Determinado compra frecuente de clientes en el Restaurant Mucho Mas “M&M”, mediante la aplicación del análisis estrategias CRM, para establecer clientes preferenciales, dado que ellos constituirán el 80% de las ventas de comida y platos tradicionales de nuestro restaurante

2.2.3.5 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES.

Este punto tiene mínima influencia, puesto que el mercado de insumos para nuestros requerimientos es muy amplio, tanto en materias primas, como en tecnologías de información.

Sin embargo, en caso de presentarse como amenaza le haremos frente de la siguiente manera:

- Realizando análisis de costos de insumos necesarios para la preparación de platos en el Restaurant Mucho Mas “M&M”, para determinar el o los proveedores más convenientes a los interés económicos del negocio.

"Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas"

- Estableciendo proveedores fijos que trabajen con el Restaurant Mucho Más "M&M", de tal manera que siempre se cuente con pescado, pollo y carne frescas para la preparación de platos en base al mismo.
- Determinando tiempos de entrega de insumos por parte de los proveedores para la preparación de otros platos en el Restaurant Mucho Mas "M&M".
- Especificando cantidades de insumos que los proveedores deban entregar, en base a los promedios de ventas semanales que se reporten en Restaurant Mucho Más "M&M".
- Determinando proveedores alternativos, con la intención de disponer de insumos cuando los proveedores principales incumplan con su responsabilidad con el Restaurant Mucho Mas "M&M"

2.2.4 ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO DE COMENSALES

Las personas en su mayoría serán mujeres empresarias y ejecutivas que pasan poco tiempo en sus domicilios y difícilmente preparan hoy en día sus alimentos para llevar a su trabajo, donde el personal prefiere comer en un lugar en donde se le brinde el ambiente familiar y comida completamente vitaminizada, además control de dieta y embarazos, de esta forma generamos una seguridad en la salud y dinamismo en toma de decisiones por la calidad nutricional de cada plato entregado o servido.

- Sra. y Srtas. Gustosas de mantener su línea y vanidad en base a una alimentación de dieta que ofrecemos a nuestras clientes

- Atención eficiente y familiar a cada uno de los clientes y una calidad en cada plato como si fueran nuestros hijos quienes se nutren con la variedad de platos dietéticos y en general existentes en nuestro restaurante MM
- Aseo interno y externo de las instalaciones del restaurante MM e incluso de los mensajeros, que representa y simboliza la limpieza el orden y el aseo que existe en el restaurante MM

2.2.4.1 INFORMACIÓN MACROECONÓMICA DEL MERCADO ESTABLE

Las variantes constante de la inflación, las políticas del gobiernos tambaleante, la emigración de ciudadanos, los problemas de la crisis mundial, el incansable problemas de la atmosfera y el sistema ecológico del planeta. Además el apalancamiento de los capitales y la poca inversión extranjera, genera preocupaciones y la necesidad de tener que trabajar mucho más que antes y con ello la incertidumbre de la inseguridad en que vivimos, que no sabes quienes son los malos y quiénes son los confiables, han hecho tomar medidas de control de la honestidad de las personas.

Los cambios socio demográficos acontecidos en los últimos años, son el origen del nicho de mercado que carecen de servicios asistenciales y domésticos. Se trata de la mayor área de negocio de este sector y está motivado por tres hechos claves: la incorporación de la mujer al mercado laboral, escaso tiempo libre y el envejecimiento de la población. Estas circunstancias no son puntuales en el tiempo, sino que son el punto de partida de una sociedad que evoluciona en esta dirección. “Es un sector que crece en un 10% anual y en su mayoría representan personas mayores y la mayor demanda

de alimentos saludables y que beneficien al organismo de una comunidad exigente en nutrirse”.

La escasez de tiempo se ha convertido en una característica común y habitual entre las personas. Este hecho incita al cliente a recurrir a servicios de comidas rápidas y nutritivas que atiendan aquellas necesidades de gustos y apetencias de su vida de las que no puede dejar de degustar, generalmente en el hogar, empresa u oficina.

Hoy, y en plena expansión, integran el sector denominado, servicio a domicilio, apartando de manera significativa a las necesidades que se presentan al buen paladar de las familias ecuatorianas.

2.2.5 ANÁLISIS DEL TAMAÑO POTENCIAL Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

Se estima que la población de Guayaquil, con precisión el sector céntrico se incrementa de una manera bien representativa durante las oportunidades de empleos y emprendimiento de nuevos empresarios que hacen del centro de la ciudad un punto estratégico para la realización de estos nuevos negocios. Se espera que este crecimiento de mano de obra, ejecutivos, empresarios traerá cambios en los índices demográficos, familias y adultos que disfruten de alimentos nutritivos y deliciosos en todo momento de su jornada laboral o habitación que se encuentre.

Lo antes mencionado nos permitirá aumentar nuestro mercado meta y así ampliar nuestra cartera de clientes.

2.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, ENCUESTAS Y DIAGNÓSTICOS

Cuadro No1: Población

POBLACIÓN (N)	
Personal Empresas alrededor	120
Talleres, Imprentas, mecánica industrial(clientes y empleados)	60
Promedio de clientes que ingresan a la tienda diariamente.	100
Microempresarios alrededores	80
Estudiantes del colegio que transitan por el restaurante MM	250
Padres de familia del colegio que transitan por el Restaurante	150
Promedio clientes de la competencia que transitan por el local	50
Total	810

La muestra para el trabajo de investigación se presenta en el cuadro No2.

Cuadro No2: Muestra desarrollo de proyecto

MUESTRA (n)	
Personal empresas de alrededor	13
Talleres, Imprentas, mecánica industrial(clientes y empleados)	7
Promedio de clientes que ingresan a la tienda diariamente.	11
Microempresarios alrededores	9
Estudiantes del colegio que transitan por el restaurante MM	27
Padres de familia del colegio que transitan por el Restaurante	16
Promedio clientes de la competencia que transitan por el local	6
Total	89

2.3.1 TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Se presenta la tabulación de las encuestas realizadas con respecto al proyecto de Relanzamiento al mercado de la Restaurant Mucho Más "MM".

1.- ¿Cada qué tiempo usted visita un restaurante?

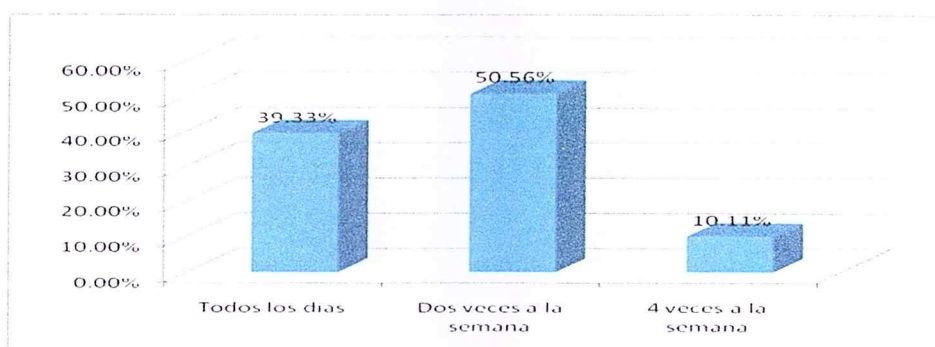
Cuadro No 3
Tiempo usted visita un Restaurante

No	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Todos los días	35	39.33%
2	Dos veces a la semana	45	50.56%
3	Cuatro veces a la semana	9	10.11%
	TOTAL	89	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Brian, Katherine, Mauricio

Gráfico No 1
Tiempo usted visita un Restaurante



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Brian, Katherine, Mauricio

Análisis.- El análisis determina que de los 89 encuestados el 39,33%, realizan visitas a un restaurante todos los días de la semana, el 50,56% se sirven alimentos en un restaurante dos veces a la semana, y el 10,11% entran a un restaurante cuatro veces a la semana, lo que da la garantía de que MM tendrá acogida de visitantes.

2.- De los siguientes grupos de alimentos marque sus preferidos.

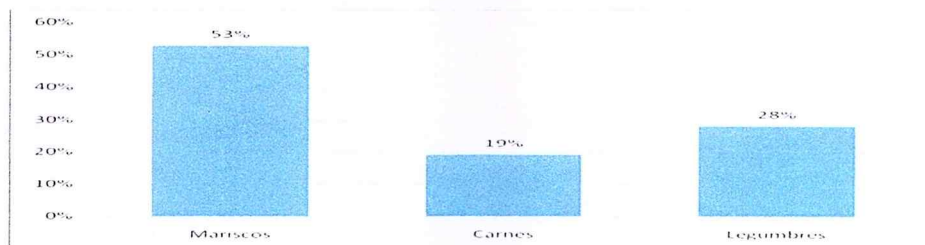
Cuadro No4
Preferencias alimenticias.

No	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Mariscos	47	52.81%
2	Carnes	17	19.10%
3	Legumbres	25	28.09%
	TOTAL	89	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Katherine, Brian, Mauricio

Gráfico No2.
Preferencias alimenticias.



Fuente: Encuestas

Elaborado por Katherine, Brian, Mauricio

Análisis.- El análisis determina que de los 89 encuestados el 52,81%, prefieren en sus comidas diarias los mariscos, sin embargo el 28,09% consideran a las legumbres como sus comidas preferidas, y el 19,10% sostiene que las carnes son sus comidas preferidas. Lo que da la garantía de que el restaurante MM será un negocio sostenido si entre sus variedades nos desempeñamos en la realización de mariscos y similares dado el porcentaje de personas que gustan de los mariscos.

3.- ¿De los siguientes horarios de atención para un restaurante, cuál se ajusta más a su tiempo disponible?

Cuadro No5
Tiempo de apertura de negocio.

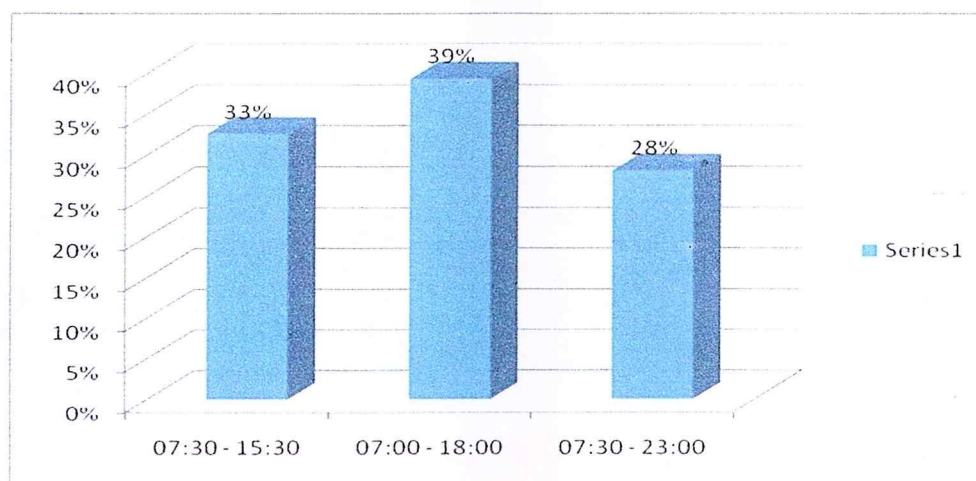
No	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	07:30 - 15:30	29	32.58%
2	07:00 - 18:00	35	39.33%
3	07:30 - 23:00	25	28.09%
	TOTAL	89	100 %

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Katherine, Brian, Mauricio

Gráfico No3:

Tiempo de apertura de negocio.



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Katherine, Brian, Mauricio

Análisis.- El análisis determina que de las encuestas aplicadas el 32,58% indican que el horario que más se ajusta a su tiempo para visitar el restaurante es el de 07:30 a 15:30, el 39,33% de los encuestados consideran el horario de 07:00 a 18:00 el más apropiado para visitar el restaurante MM, y el 28,09, determinan que el horario más apropiado para ir al Restaurante es de 07:30 a 23:00. Lo que da la garantía de que MM mantendrá un horario en relación a la disponibilidad del cliente.

4.- ¿Cuál de las siguientes alternativas considera Ud. de mayor relevancia al momento de seleccionar un restaurante?

Cuadro No6:

Selección de restaurante

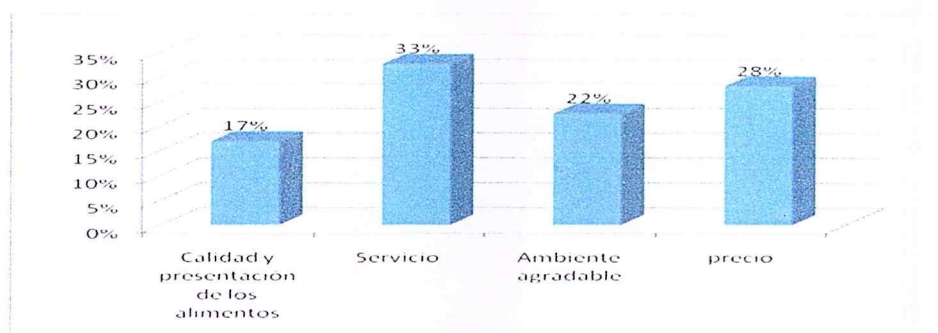
No	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Calidad y presentación de los alimentos	15	17%
2	Servicio	29	33%
3	Ambiente agradable	20	22%
4	precio	25	28%
	TOTAL	89	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Katherine, Brian, Mauricio

Gráfico No4

Selección de restaurante



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Katherine, Brian, Mauricio

Análisis.- El análisis indica que de los 89 encuestados el 17% sostienen que quisieran encontrar en el restaurante muy buena calidad y una excelente presentación de los

alimentos, sin embargo entre las preferencias de mayor opción a considerar, el 33% prefieren que el servicio sea de calidad, por otra parte también el 22% prefiere que el ambiente sea agradable y finalmente el 28% se inclina por el precio todo esto indica que las personas visitaran el restaurante MM al cumplir con estas exigencias.

5.- ¿Cuáles son los factores de mayor relevancia al momento de realizar su pedido a domicilio?

Cuadro No 7

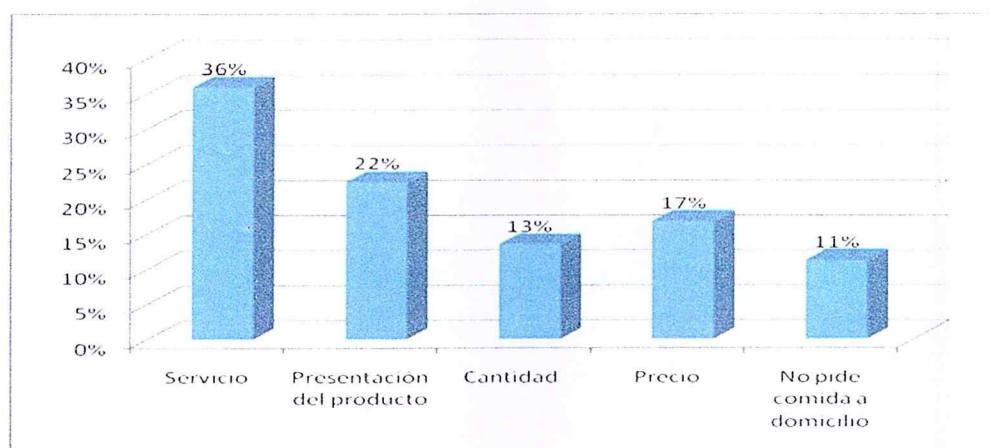
Factores relevantes de entrega a domicilio

No	Factores	Frecuencia	Porcentaje
1	Servicio	32	36%
2	Presentación del producto	20	22%
3	Cantidad	12	13%
4	Precio	15	17%
5	No pide comida a domicilio	10	11%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Katherine, Brian, Mauricio

Gráfico No5
Factores relevantes de entrega a domicilio



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Katherine, Brian, Mauricio

Análisis.- El análisis determina que de los 89 encuestados el 36% señala que es importante el servicio que brinda el restaurante, sin embargo el 22% indican que la importancia esta en la presentación, el 13% piensa que la cantidad es el punto relevante, el 17% se inclina por el precio y el 11% apenas no pide comida a domicilio, esto indica que al aplicar estrategias de marketing en base al servicio y la presentación como lo sugieren las 52 personas encuestadas podemos contar con la participación del 58% del mercado objetivo.

6.- ¿Cuando ha hecho un pedido telefónicamente a un restaurante, el tiempo transcurrido entre la petición de su orden y la atención brindada ha sido...

Cuadro No8

Tiempo de atención y entrega del Restaurante MM

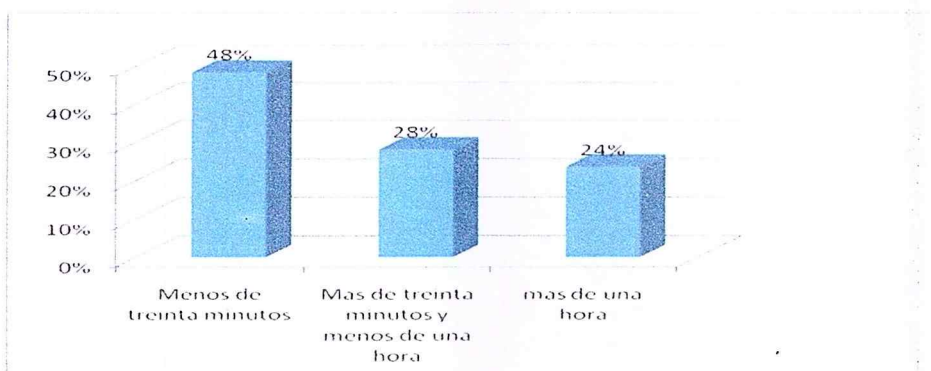
No	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Menos de treinta minutos	43	48.31%
2	Más de treinta minutos y menos de una hora	25	28.09%
3	Más de una hora	21	23.60%
	TOTAL	89	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Katherine, Brian, Mauricio

Gráfico No6

Tiempo de atención en el Restaurante Mucho Mas.



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Katherine, Brian, Mauricio

Análisis.- El análisis indica que el 48% de los clientes han recibido atención en menos de treinta minutos, sin embargo el 28% señalan que han sido atendidos con una espera de más de treinta minutos pero menos de una hora, y el 24% han cambiado de Restaurante por la demora en los pedidos y dado la falta de atención. Lo que da la garantía de que MM al disponer de personal capacitado en atención al público concentrará la mayor parte de los clientes que gustan de saborear las comidas preparadas, los cuales preferirán ser atendidos aquí por la efectividad en la atención

7.- ¿Cómo considera la atención brindada cuando a visitado el restaurante M&M?

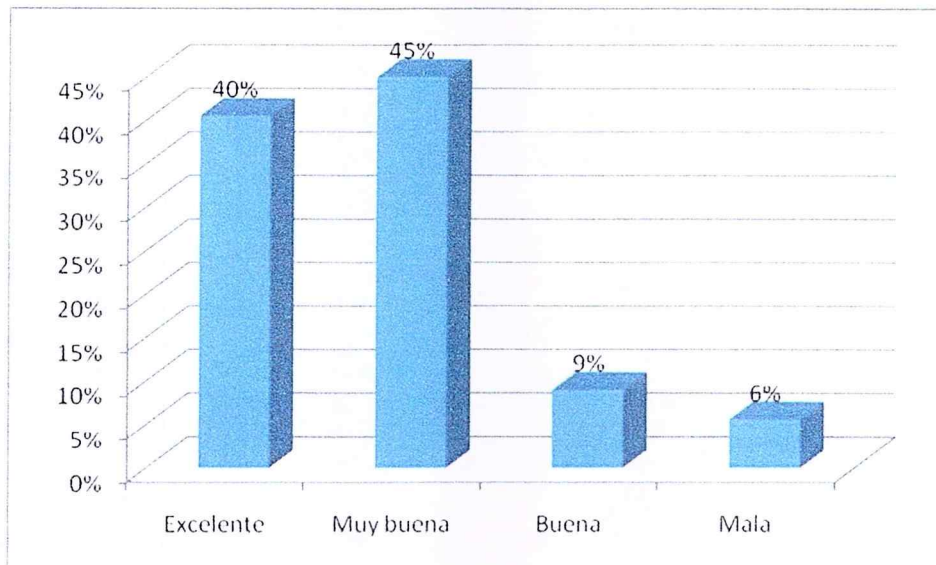
Cuadro No9
Atención brindada en el Restaurante M&M

No	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Excelente	36	40.45%
2	Muy buena	40	44.94%
3	Buena	8	8.99%
4	Mala	5	5.62%
	TOTAL	89	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Katherine, Brian, Mauricio

Gráfico No 7
Atención brindada en restaurante M&M



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Katherine, Brian, Mauricio

Análisis.- El análisis determina que de los 89 encuestados el 40% sostiene que ha recibido una atención excelente en el restaurante, por otra parte 45% sostiene haber recibido una muy buena atención, también se presenta un 9% de clientes que indican haber recibido una buena atención, un 6% señalan que fueron mal atendidos en el restaurante MM, esto indica que si mejoramos la atención ofrecida vamos a cumplir este objetivo.

8.- ¿Qué tipo de comidas usted prefiere?

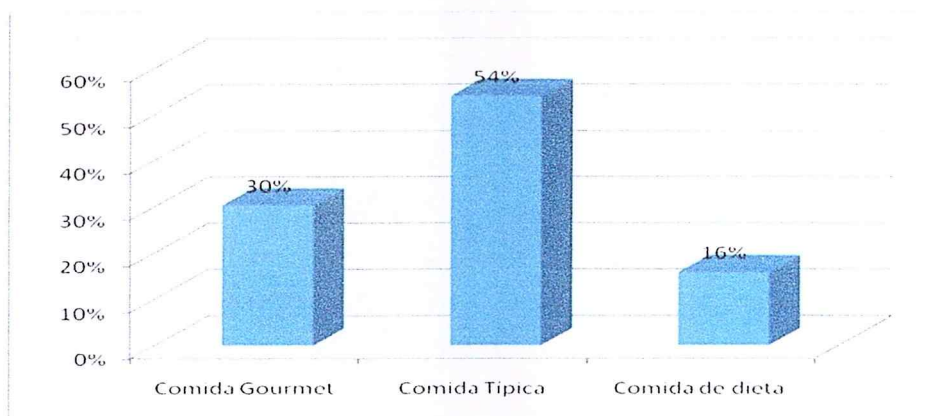
Cuadro No10
Comida preferida.

No	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Comida Gourmet	27	30.34%
2	Comida Típica	48	53.93%
3	Comida de dieta	14	6.74%
	TOTAL	89	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Katherine, Brian, Mauricio

Gráfico No8
Comida preferida



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores.

Análisis.- El análisis determina que el 30,34% de los encuestados prefieren comida tipo Gourmet, el 53,93% de los encuestados prefieren disfrutar de comida típica, un 16,74% sostienen que la comida de dieta es lo que prefieren. Lo que da la garantía de que MM concentrará clientes fijos, al conocer el tipo de comida que ellos prefieren.

9.- Le gustaría que le envíen el menú por:

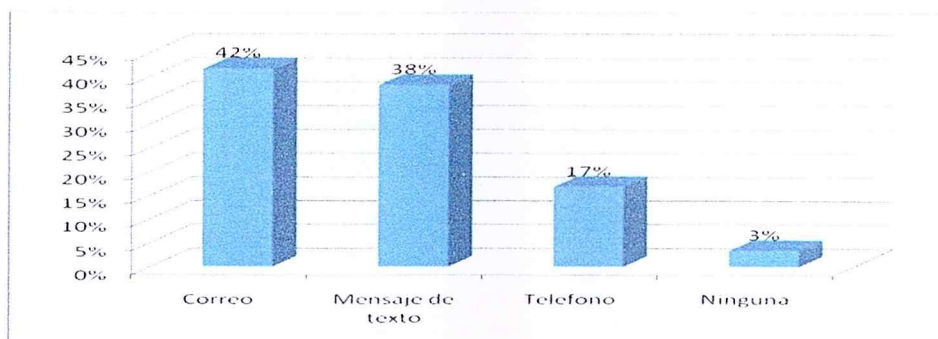
Cuadro No11
Envío de menú.

No	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Correo	37	41,57%
2	Mensaje de texto	34	38,20%
3	Teléfono	15	16,85%
4	Ninguna	3	3,37%
	TOTAL	89	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Katherine, Brian, Mauricio

Gráfico No9
Envío de menú



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Katherine, Brian, Mauricio

Análisis.- El análisis determina que de los 89 encuestados el 41,57% prefiere que le envíen el menú por correo electrónico, el 16,85% pide que le envíen el menú por mensaje de texto, el 38,20% de los encuestados solicita que le envíen el menú a través de una llamada telefónica y el 3,37% de los encuestados no solicitan que les envíen el menú, Lo que da la garantía de que MM, al disponer de este servicio novedoso y nuevo estará satisfaciendo a todos los clientes que visitan el negocio y a los que pedirán a domicilio también.

10.- Si visita el restaurante en la noche, usted se serviría:

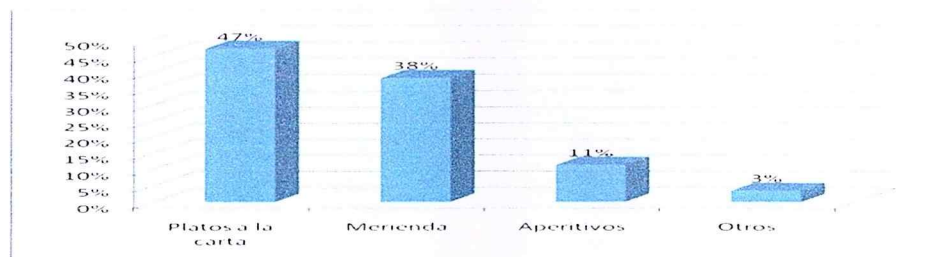
Cuadro No12
Comidas solicitadas por la noche.

No	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Platos a la carta	42	47.19%
2	Merienda	34	38.20%
3	Aperitivos	10	11.24%
4	Otros	3	3.37%
	TOTAL	89	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Katherine, Brian, Mauricio

Gráfico No10
Comidas solicitadas por la noche.



Fuente: Encuestas / Elaborado por: Katherine, Brian, Mauricio

Análisis.- El análisis determina que el 47,19% de los encuestados en horas de la noche prefieren servirse un plato a la carta, pero el 38,20% indican que en la noche quisieran comer Meriendas, un 11,24% de los encuestados indican que en la noche se servirían Aperitivo ligero, y un 3,37% prefieren servirse otros productos en horas de la noche. Lo que nos da la pauta para preparar a más de Platos a la carta, ciertas variantes de meriendas para que estén dispuestas para los consumidores nocturnos.

11.- ¿Qué tipo de decoración considera deberá tener el restaurante?

Al ser ésta una pregunta abierta, se determina un promedio de opiniones de los encuestados quienes en un 65% coincidieron que el restaurante debería tener un aspecto rustico, es decir que la decoración del local evoque situaciones de comidas y platos en general, tales como cuadros, color del mobiliario, y los adornos que se encuentren dentro del local. Que situaciones tales como saleros, y utensilios empleados para colocar aceite, sal y otros que se encuentran dispuestos en la mesa del cliente, tengan algún diseño referente al slogan Mucho Mas.

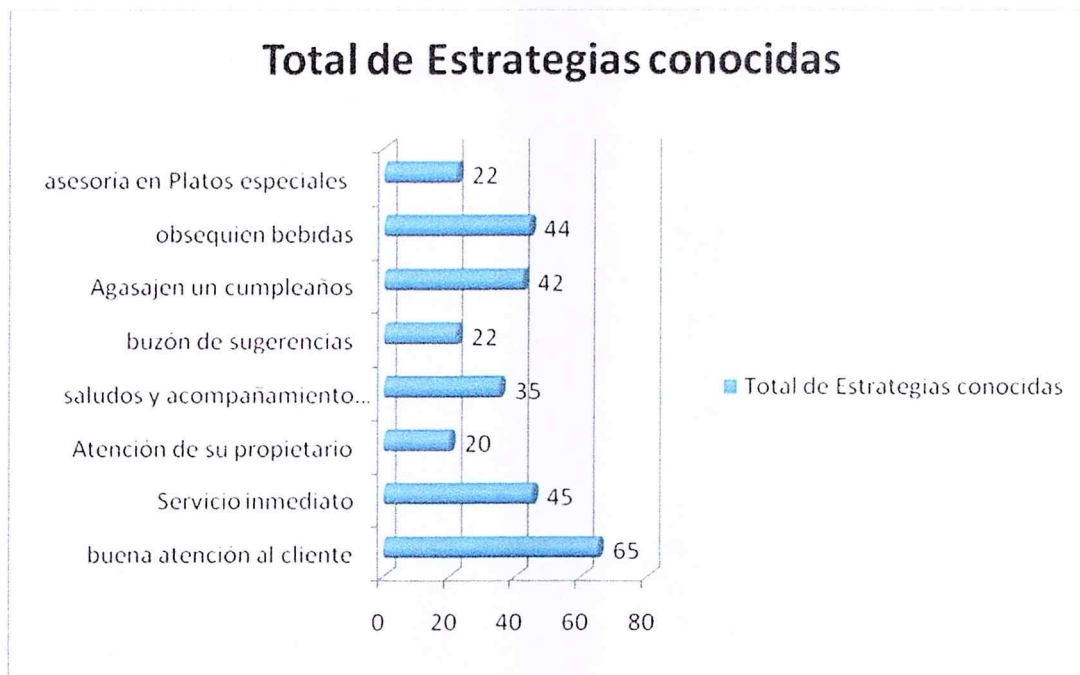
Sin embargo el 25% de los encuestados opinaba que era suficiente que el local brinde un buen servicio, es decir que la atención sea ágil, y que se mantenga siempre el aseo en el negocio.

El 10% se presentó indiferente a la decoración del local, sosteniendo que el restaurante es un local de comida rápida, y que el cliente tiene limitado su tiempo para servirse el alimento, y con mayor razón en nuestro servicio de entrega a domicilio y empresa.

12. Dentro de los restaurantes de comida que usted conoce, ¿que le agrada mas percibir?

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

Descripción	Total de Estrategias conocidas
buena atención al cliente	65
Servicio inmediato	45
Atención de su propietario	20
saludos y acompañamiento entrada	35
buzón de sugerencias	22
Agasajen un cumpleaños	42
obsequien bebidas	44
asesoría en Platos especiales	22



¿Qué le agrada percibir a los clientes al ingresar a un restaurante?

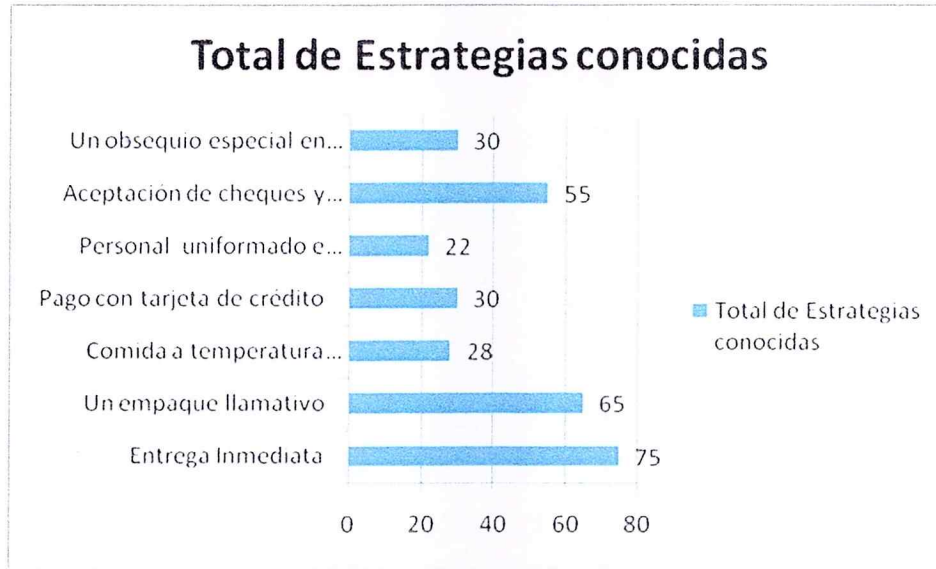
Análisis.- La mayoría de los encuestados tienden a que apliquemos estrategias conocidas como la de una excelente atención en base a la capacitación, otros detallan

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

que es importante un servicio inmediato y a la vez acompañado de un obsequio o regalo de bebidas y demás, sin embargo otros señalaron de importancia del saludo a la entrada y el direccionamiento a la mesa desocupada y un gran numero también cree que es importante que se realice una base de datos para agasajar a los cumpleaños o demos obsequios en los momentos especiales como graduación, matrimonio, quinceañeras, bautizos, entre otros

13. Para usted llamar a un servicio de entrega inmediata, ¿qué detalle consideraría para su fidelización?

Descripción	Total de Estrategias conocidas
Entrega Inmediata	75
Un empaque llamativo	65
Comida a temperatura Aceptable y recomendada	28
Pago con tarjeta de crédito	30
Personal uniformado e identificado	22
Aceptación de cheques y rol	55
Un obsequio especial en cada entrega de comida	30

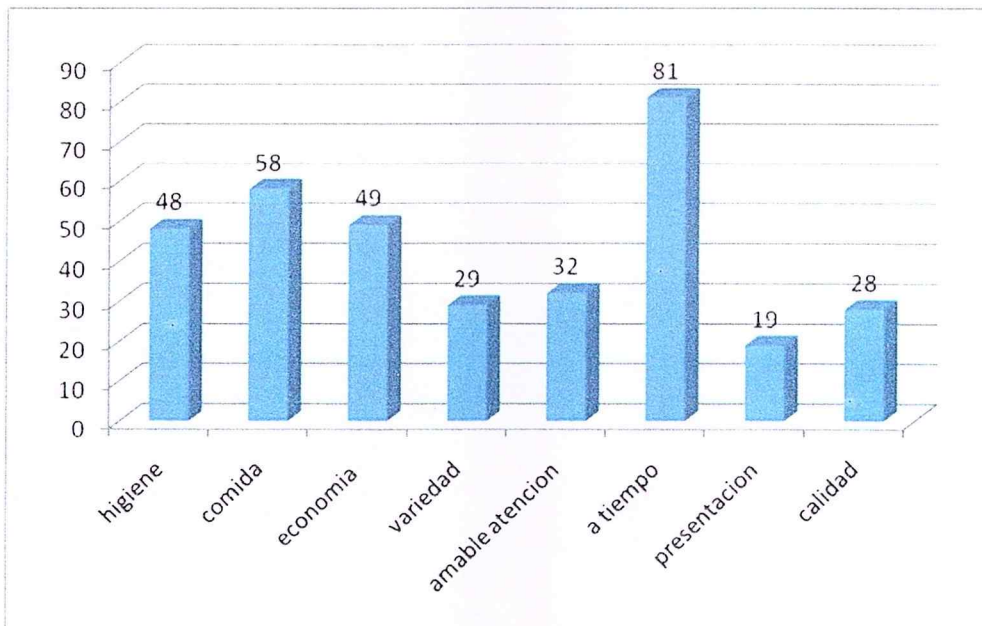


Análisis.-La comida existente en nuestro Ecuador es un indicador considerable para el servicio, pues está comprobado que todos los productos y servicio deben de ocasionar el mínimo o nada de esfuerzo, por los que los clientes pagan por el desarrollo de esta comodidad. Sin embargo en la ciudad de Guayaquil a todos los encuestados la mayor parte desea un servicio inmediato en la entrega de producto, lo que nos enrumba a la correcta aplicación de estrategias para que esta herramienta del marketing tenga un amplio control en ejecución y análisis, también tenemos una gran atención que encierra el empaque en donde se lleve el producto final y por último la importancia estratégica de realizar convenios con las tarjetas habientes existente en el mercado para que nuestros comensales tengan la facilidad de ordenar sin efectivo y cancelar o diferir sus pagos con el uso de tarjeta de crédito y cheques previamente analizados y registrado en nuestra base de datos.

14. ¿Cuales seria los principales factores que deberíamos considerar para poder utilizar los servicios de comida a domicilio (varios de la empresa o personal del restaurante)?

"Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas"

Descripción	Total de estrategias conocidas
Higiene	48
Comida	58
Economía	49
Variedad	29
Amable atención	32
A tiempo	81
Presentación	19
calidad	28



Análisis.- En el servicio de entrega inmediata es el indicador más importante a considerar a nuestros clientes ocupados y preocupados por el tiempo, es este mismo tiempo el que ellos consideran para considerar una empresa de servicio. El tiempo de entrega Inmediata es el principal factor a considerar en el servicio de MM según las exigencias de nuestros encuestados.

El segundo aspecto importante y a considerar es el aseo y la higiene de la comida a entregar y de quienes entregan esa comida, Mucho Mas tiene una preocupación por cumplir esta instrucción en vista de que nuestro personal de entrega se moverá en diferentes zonas céntricas de Guayaquil y a la vez correrá en dar el servicio, esperando siempre y previniendo los excesivos calores y sol que se presente.

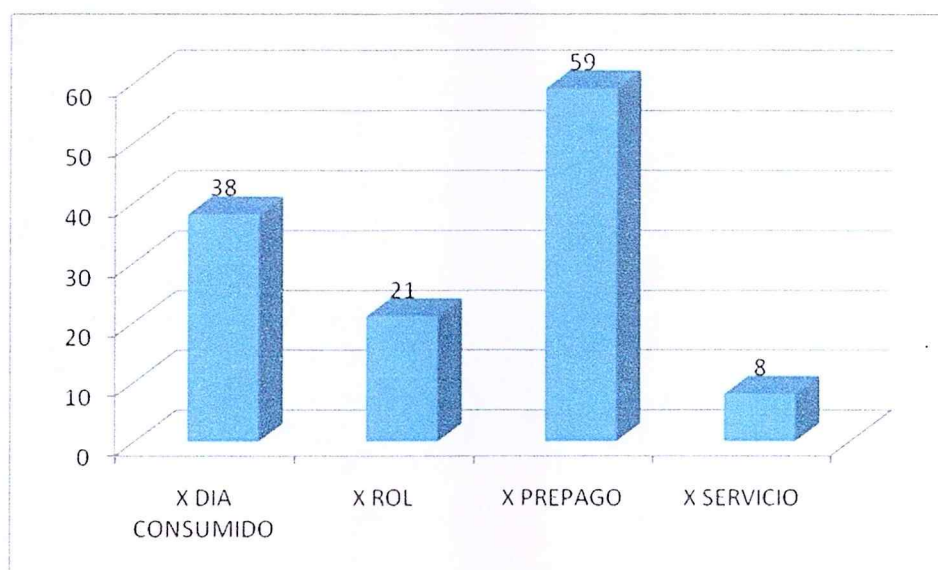
Otro icono importante en mucho mas deberá ser el servicio de buena comida, el cliente también busca excelente sazón en su gran mayoría y este es uno de los elementos importante e intangible que mide el cómodo usuario, comida a tiempo con higiene y un buen sabor en cada plato que el cliente deguste. Existen otros factores como calidad, economía variedad que son indispensable para el buen servicio que queremos ofrecer a nuestros clientes.

15. Estaría de acuerdo en cancelar los valores de sus pedidos en base a las siguientes condiciones:

X Día consumido ____ X Prepago ____ X ROL ____ X Servicio ____

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

Descripción	Total de estrategias conocidas
X día consumido	38
X prepago	21
X rol	59
X servicio	8



Análisis.- En su gran mayoría el cliente prefiere que se le debite sus alimento en base a un convenio que tenga la empresa con nuestro restaurante Mucho Mas, convenio que involucro la adquisición de comida y pedidos durante todo el mes o quincena y posteriormente el descuento respectivo en quincena o fin de mes, en donde el empleador se compromete a debitar del sueldo el total de los consumido.

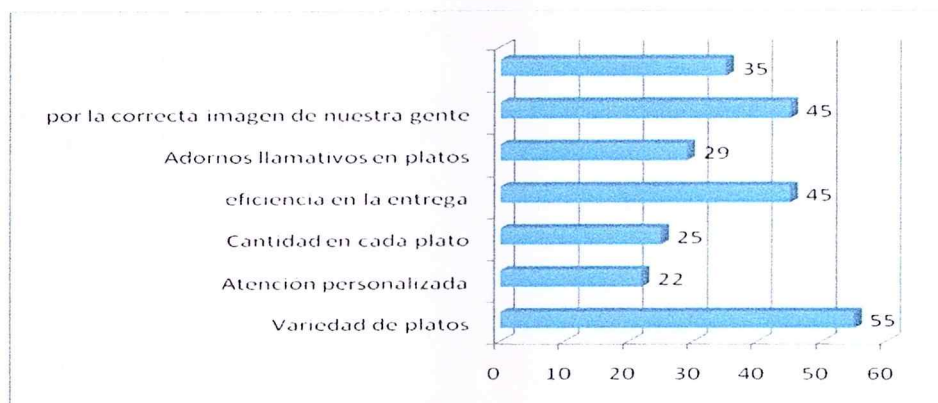
Otros sin embargo cancelaria por día de consumo en el momento, es decir nos hacen el respectivo pedido y en el instante que se lo entregamos cancelan el pedido, este sistema aplican e n su gran mayoría la competencia, lo que es el procedimiento estándar de comercialización del servicio de entrega inmediata.

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

Existe también un sistema de prepago que involucra el pago por adelantado de los consumos adquiridos y a la vez el reordenamiento y estructuración del flujo de alimentos y pedidos a realizar por adelantado, este sistema es innovador y único en mucho mas restaurante.

16. Usted recomendaría nuestra comida con sus amigos por el Hecho de:

	Descripción	Total de Estrategias conocidas
1	Variedad de platos	55
2	Atención personalizada	22
3	Cantidad en cada plato	25
4	eficiencia en la entrega	45
5	Adornos llamativos en platos	29
6	por la correcta imagen de nuestra gente	45
7	por la variedad de estrategias de Marketing	35



Análisis.- Existe una buena perspectiva de utilizar el marketing estratégico de boca a boca en base a la variedad de platos con lo que contamos y a la vez nos indica que si recomienda el servicio y la comida a sus amigos y recomienda el servicio de entrega inmediata lo que ocasiona un crecimiento constante en los pedidos y un incremento significativo en los ingresos por la cantidad de nuevos clientes entrantes debido también a la capacitación e imagen de nuestros colaboradores y la eficiente entrega envuelto por un marketing agresivo y cambiante en cada cliente que busca nuestro servicio, siendo eficiente con un potencial de crecimiento que amerita control y estrategias constante en beneficio de Mucho Mas Restaurante.

El incremento de las ventas depende en su gran mayoría del servicio inmediato a ofrecer, de la buena higiene y calidad y por último de la buena calidad y degustación de cada plato por parte de nuestros clientes que nos recomienda

17. Entre los principales platos, cuales seria de su mayor agrado y elección.

Descripción	tab	%
Arroz con Menestra pollo, carnes, chanco, pescado	38	43%
ceviches y variedades	21	24%
Ensaladas y variedades	16	18%
Apanados carnes, pollo, chanco, pescado	14	16%
	89	100%

Análisis.- Según la encuesta planteada tendríamos mejores ingresos en los platos tradicionales como Arroz con menestra, en su gran mayoría siendo este plato el motivo de aplicación de todas las estrategias de Marketing a implementar y de las técnicas de

persuasión y adaptación, pasaría a ser como un producto vaca, al cual vamos a implementar estrategias en base a sus características, y en segundo plano ubicaremos propuesta de creación de estrategias para incrementar los ceviches y ensaladas (comida dieta).

2.4 Verificación de la hipótesis planteada

Que con la aplicación de estrategias de marketing con sus diferentes herramientas como Upsell y CRM, además de un Marketing de guerrilla adecuado en el restaurante MM focalizando los aspectos de: entorno del local, capacitación del personal y promoción de los productos elaborados, permitirá que ésta sea eficiente en servicio al mercado de entrega de alimentos a domicilio y negocios de todos nuestros productos preparados en base a variedad de la gastronomía ecuatoriana y logre posicionarse de forma competitiva dentro de la ciudad de Guayaquil

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA EL RESTAURANTE M&M

3.1 INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA DE MARKETING EN EL RESTAURANTE MUCHO MAS M&M

En el restaurante M&M según la propuesta planteada consiste en la implementación de varias estrategias y métodos de comercialización que brinda la garantía y seguridad de incrementar los ingresos en base a un mejoramiento constante en las principales variables del marketing a aplicar en las comidas, preparados especiales, entrega a domicilio, comidas de dietas, legumbre, entre otras.

El planteamiento de un plan de marketing representa la mejor opción para incrementar las ventas en un negocio de comida rápida y típica que involucra una capacitación eficiente en las áreas de cocina, atención a clientes y entrega a domicilio o empresa, esto implica la realización de constante charlas para variar o cambiar la cultura de servicio existente.

Unas de las principales técnicas que se involucre para el incremento de las ventas se relaciona con la aplicación de técnicas UPSEL y de CRM en donde los involucrados del restaurante Mucho Mas M&M harán una correcta representación en cada estrategia para relacionar a comensales, con la fidelización y confianza hacia nosotros.

En esta propuesta abarcamos varios cambios a realizar en la planta del restaurante y además la aplicación de una publicidad agresiva diferente en donde se dé a conocer el nombre y los servicios del restaurante MUCHO Más M&M en medio de comunicación escrita y radio. Las relaciones publicas abarcan el participar en los principales programas novedosos y de hogar que se presentan en revistas, televisoras, etc. como programas de cocina, variedades, etc. ...

Todas esta estrategias las detallaremos en un concepto claro y técnico en donde los principales objetivos lo desarrollaremos creando estrategias que nos dé un pronóstico acorde a la implementación de estrategias poco comunes y que persuadan a los comensales por transmitir un marketing ONE TO ONE.

a. UBICACIÓN DEL RESTAURANTE MUCHO MAS M&M



El restaurante de comidas preparadas y servicio a domicilio y oficina Mucho Mas M&M, está ubicado en Vélez 1803 y Tulcán, que forma parte de uno de los lugares más céntrico de la ciudad de Guayaquil, rodeado por empresas de todo tipo, microempresarios, colegios, escuelas, empresas artesanales, tiendas, deportistas estudiantes y demás que formarían parte del mercado potencial para forjar la meta o el nicho a dirigirnos

La ubicación del restaurante representan la principal estrategia de marketing a desarrolla incrementando nuevas estrategias para promocionar y explotar la ubicación del mismo en base a mejorar la planta y el incremento constante de comensales por los servicios y estrategias que aplicamos para desarrollar el conocimiento de todos nuestros platos a distribuir.

b. DESCRIPCIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE COMIDAS MUCHO MAS M&M

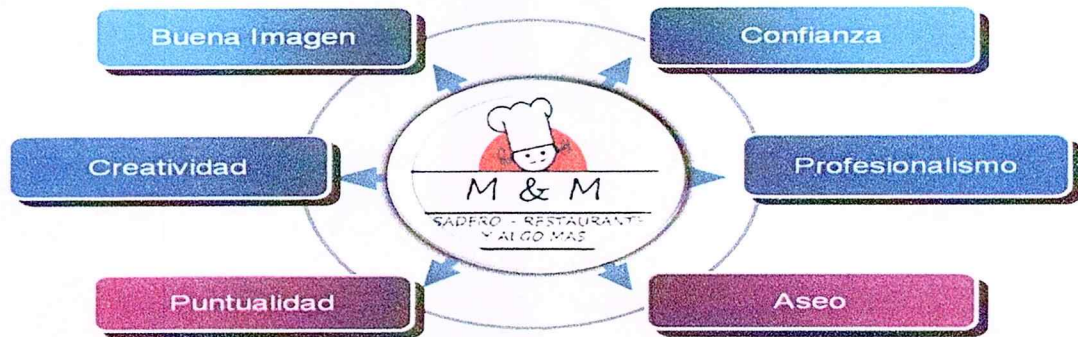
i. MISIÓN

Brindar un servicio de comida saludable basado en altos estándares de calidad, con un equipo humano altamente capacitado en la elaboración de comida nutritiva para todos los empleados, empresarios y familias que necesitan un cambio en su alimentación, creándoles buenos hábitos alimenticios, asesorándolos en el ámbito nutricional para lograr una fidelidad por parte de ellos.

ii. VISIÓN

En un lapso de tiempo de cinco años convertirnos en una empresa líder en el mercado de comidas nutricionales de la ciudad de Guayaquil y ubicar franquicias locales en donde el nombre simbolice seriedad, respeto y confianza para cada uno de nuestros comensales.

Valores Organizacionales



iii. CARACTERÍSTICAS DBASICAS DEL RESTAURANTE MUCHO MAS M&M

M&M es una empresa destinada a solucionar las principales necesidades en gusto y salud que todos los hogares y empresas poseen acorde a platos estratégicamente preparados para brindar delicia y dieta en los distintos horarios que usted solicite nuestros servicios de entrega inmediata.

Además este será el único restaurante concentrado en darse a conocer en las instituciones para beneficio de los comensales y además ir incrementando su clientela en base a las correctas aplicaciones de estrategias de marketing diseñadas para un galope de incremento en los ingresos del mismo.

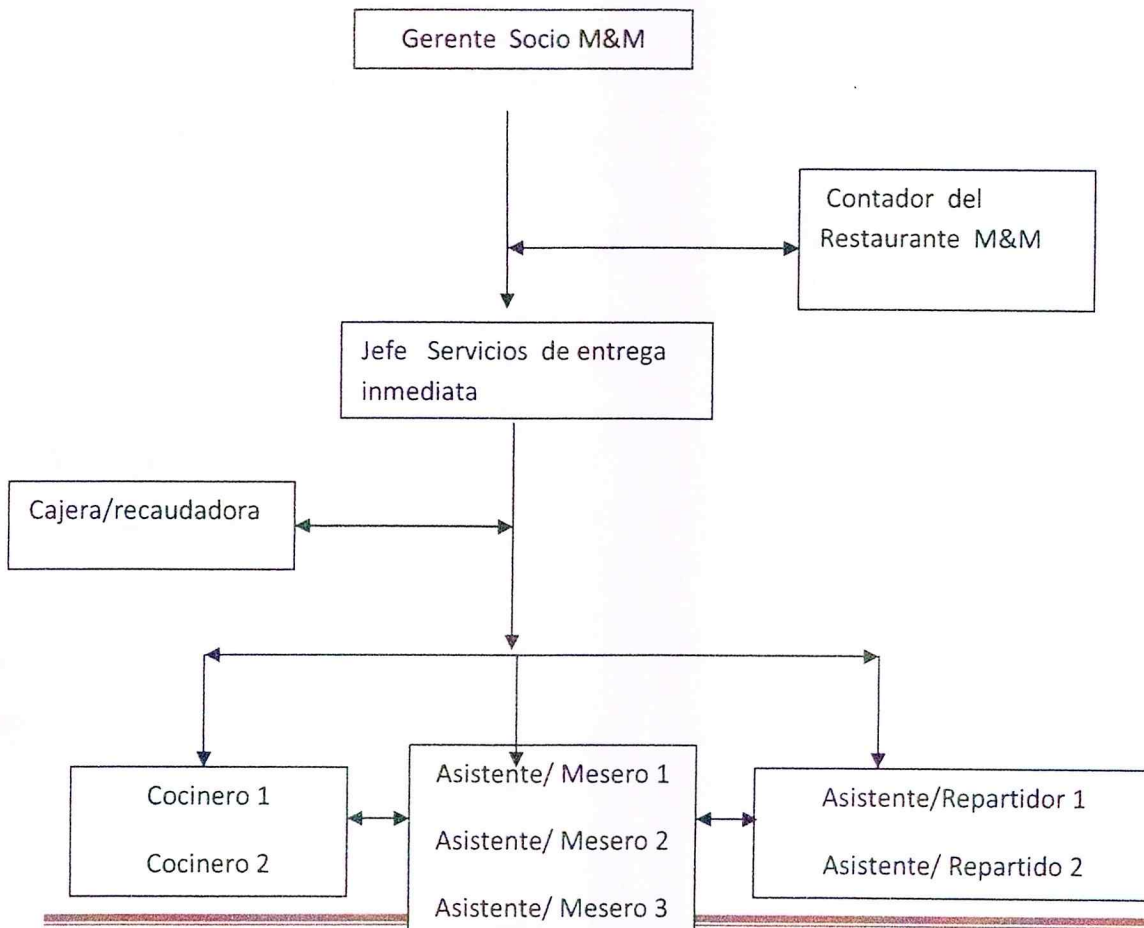
Las estrategias que implementaremos nos será de utilidad en las ventas pues el incremento representa o estima distribuir cuatro veces más de lo que actualmente podamos estar vendiendo, incremento que garantiza ser el restaurante más importante de la ciudad y el que sea reconocido por dar a conocer sus calidad, cantidad, y placer de servirse un plato o platos especiales, en Mucho Mas M&M.

• **ACTIVIDAD Y EXPERIENCIA:**

Empresa de servicios de comidas, comidas rápidas, dieta y mas que beneficiara a los paladares más exigente y ayudara a los que tenga problemas de peso o enfermedades a dietas que beneficien. Además contribuir en nuestro restaurante M&M al ahorro de energía y recursos para la correcta protección al medio ambiente y ecosistema

c. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL RESTAURANTE MUCHO MAS M&M

(ENFOQUE DIRECTRIZ DE MARKETING)



d. ESTRATEGIAS DISEÑADAS A SER IMPLEMENTADAS

i. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

Sin lugar a dudas, esta es una de las principales estrategias para que el cliente no nos perciba como un restaurant común y corriente, sino que nos perciba como proveedor de soluciones alimenticias.

Las principales actividades para lograr esto se darán en función de la atención e información que se brinde a los comensales.

Uno de los pilares fundamentales será el de crear un menú que contenga los niveles de calorías que nuestro cliente está consumiendo, ya sea en los menús normales, menús de dieta y platos a la carta. Esto ayudará a que nuestros clientes puedan controlar el consumo adecuado de calorías de manera diaria y así encasillarse en los parámetros que les permitan gozar de buena salud.

ii. Análisis – Estrategia: FOFADODA

"Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas"

<u>ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<p align="center"><u>FORTALEZAS</u></p> <p>Se cuenta con una empresa que ya ha iniciado operaciones y que ahora cuenta con personal capacitado y en una perfecta ubicación Conocimiento del comportamiento del sector de personal eficiente, preparao y dinámico con moral, cultura y conocimiento del tema de restaurante y servicio de entrega Nivel de relaciones y contactos que posee el equipo comercial que pondrá en marcha el proyecto de Conocimiento de técnicas CRM y experiencia en la aplicación.</p>	<p align="center"><u>FO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Por la excelente ubicación de nuestro local podemos atender a clientes de varios sectores a través de nuestro servicio de entrega a domicilio 2.-Brindaremos un Servicio rápido a todas las empresas del sector que sea afiliada a nuestro servicio express 3.-Establecer alianzas estratégicas con proveedores y clientes de MM 4.-Análisis de encuestas Trimestrales para mejora constante de nuestro servicio de entrega y atención que ofrece nuestro restaurante 	<p align="center"><u>FA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Incentivar la venta express resaltando la inseguridad que se vive en nuestra ciudad. 2.-Aplicar motivación constante a nuestro personal para enfrentar con eficiencia todos los inconvenientes que la sociedad imponga 3.-Aplicar políticas especiales y diferentes, únicas en el restaurante MM que no posea la competencia de restaurantes de la ciudad de Guayaquil
<p align="center"><u>DEBILIDADES</u></p>	<p align="center"><u>DO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Las debilidades e inconvenientes presentadas son manejables con una Gerencia y administración acertada 2.-Crear una supervisión del servicio express en el restaurante MM 3.-Mostrar a todos sus empleados, clientes,, afiliados la misión y visión con la que se define el restaurante MM 4.-Analizar los factores externos como lrestaurantes parecidos a MM y su comportamiento en el mercado 5.-Coordinar con las tarjetas de créditos vigente la aceptación de nuestro establecimientos como afiliado y poder aceptarlas en nuestro restaurante MM 6.-Aprovechar la ventajas de internet para comunicar a clientes y dar a conocer MM en todos los cybemaútas 	<p align="center"><u>DA</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Crear una cultura de fidelización de clientes, que no permita la entrada de nuevos competidores 2.-Gestionar la aplicación de uniformes e imagen corporativa en restaurante MM 3.-Aplicar modelos de conducta motivadores para con nuestro clientes 4.-Controlar que las políticas aplicadas en mm sean mejoras acordes a las necesidades del servicio ofrecido

iii. DISEÑO DE PRACTICAS C.R.M. (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

La implementación de la estrategia C.R.M. es un pilar fundamental para alcanzar los objetivos establecidos, principalmente en lo referente a la atención personalizada que el restaurant desea brindarles a sus clientes. De igual manera servirá como herramienta para avanzar en el objetivo de incrementar nuestra cartera de clientes debido a los elementos diferenciadores y que serán transmitidos “boca a boca”.

Otro beneficio de implementar esta estrategia será que nos permitirá fidelizar a los clientes que vayamos captando en el camino y lograr retenerlos ya que se creará una relación continua con ellos y más cercana. Nos permitirá reaccionar a tiempo real ante las necesidades, inquietudes, quejas y oportunidades que se puedan generar.

Para lograr los objetivos previstos se deben definir una serie de prácticas las cuales desarrollaremos en el transcurso de este documento.

iv. DECIDIR QUE ES LO QUE QUEREMOS SABER DE NUESTRO CLIENTE

Se recopilará la siguiente información de los clientes:

- Nombres completos.
- Número de cédula o pasaporte.

- Fecha de nacimiento.
- Números de teléfono (convencional y celular).
- Correo electrónico.
- Lugar de trabajo.
- Lugar de domicilio.

v. ESTABLECER UN CRITERIO DE SEGMENTACION DE CLIENTES

Lo que pretenderemos es hacerle creer al cliente que el personal del restaurant tiene una relación única con ellos. Para ello debemos conocer lo que el cliente quiere y necesita. Para esto nos informaremos de lo siguiente:

- Tipo de comida de preferencia (normales, de dieta o platos a la carta).
- Horario de consumo (mañanas, medio día, noche)
- Conocer si su consumo es de carácter familiar o personal.
- Frecuencia de asistencia al restaurant.
- Nivel de consumos que vaya realizando.

vi. DETERMINACION DE LA METODOLOGIA PARA LA OBTENCION DE INFORMACION

Se deben determinar métodos que no resulten muy costosos. Para ellos implementaremos:

- Fuentes secundarias.

- Hoja de datos al momento de llegar al restaurant.
- Entrevistas personales o telefónicas.
- Análisis de comportamiento in situ.
- Focus Groups

vii. FORMA DE INTERACCION CON EL CLIENTE

Para que las prácticas C.R.M. den resultados satisfactorios y causen el efecto esperado hay que definir de manera correcta de interactuar con el cliente. La amabilidad, la cortesía, la claridad en la información son factores muy importantes al momento de relacionarse con el cliente.

Para que esto se cumpla a cabalidad se implementará un área de call center que se encargará de permanecer en permanente contacto con los clientes, usando herramientas web, llamadas telefónicas o mensajes sms según sea el caso.

Implementaremos una solución de contac center provista por la compañía Dinamo Consulting la cual es una empresa de desarrollo de software libre. Esta solución es de la marca Elastick la cual está configurada con 3 puestos para agentes Inbound, Outbound, un puesto para supervisión en línea de los agentes y una plataforma de marcación predictiva que funciona de la siguiente manera: el supervisor se encarga de programar una cantidad x de números de teléfonos los cuales están grabados en el CRM y de manera automática se encarga de enrutar llamadas con la marcación predictiva al momento de que el agente cierra la llamada que previamente estaba atendiendo, todas estas llamadas se encuentran registradas en un grabador de llamadas y también el sistema remite un reporte donde se podrá encontrar el total de llamadas realizadas por los agentes, llamadas perdidas, llamadas disuadidas etc. El supervisor podrá monitorear en línea el trabajo de cada uno de los agentes, podrá

tomar alguna llamada que sea atendida por los agentes sin que él lo sepa ni el usuario, todo esto con la finalidad de monitorear que el servicio que presta el agente es el adecuado. El supervisor también podrá monitorear en línea la cantidad de minutos que el agente esta al teléfono, de esa manera normará la cantidad de minutos que el agente este en la línea atendiendo el teléfono. Esta solución permitirá que nuestros pedidos sean tramitados con mayor rapidez y eficiencia por el personal del restaurante M&M

viii. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La propuesta de posicionamiento nos va a permitir meternos en la mente del consumidor y ser considerados una opción de importante a la hora de elegir un sitio donde ir a comer.

Hemos identificado algunas formas de hacer que los usuarios conozcan de nuestro servicio y productos y por eso hemos evaluado los costos en los cuales como empresa debemos incurrir para la consecución de las metas propuestas.

La estrategia de posicionamiento aplicada está enfocada en la publicidad dada a través de medios de comunicación escritos, televisados y radiales. También consideramos importante pautar publicidad en algunos diarios y revistas de la ciudad con el afán de lograr captar la atención del consumidor y que nuestra marca se vaya posicionando en el mercado.

Es necesario tomar estas medidas en razón de que nuestra competencia no lo ha hecho de una manera programada, al contrario se ha ido organizando y posicionando

de una manera empírica; esto produce que la relación proveedor- cliente sea muy frágil y por ende abre las puertas a los posibles competidores.

Para conseguir esto ponemos en consideración el siguiente plan de marketing que indica en donde debemos invertir para permitir conseguir el posicionamiento adecuado dentro del mercado y la mente del consumidor.

e. **PLAN DE MARKETING RESTAURANTE MUCHO MAS M&M**

I. LANZAMIENTO DE CUÑAS PUBLICITARIA EN LAS PRINCIPALES RADIOS DE GUAYAQUIL

FECHA	02-sep	Tiempo Aplicación	3 meses
Elaborado por	Brian Williams	Fecha de Inicio	02-oct
Aprobado por	Mauricio Bravo	Fecha de Culminación	31-dic
Dirigido por	Katherine Baquerizo	Medios	Radio

Valor total del Presupuesto de lanzamiento		1.075	
Descripción	Cantidad	Precio	Total
Canela	50	8	400
Fabu	25	7	175
América	20	6	120
Fuego	20	5	100
11Q	20	6	120
Disney	40	4	160
		TOTAL	1.075

**ii. LANZAMIENTO DE AFICHES Y MATERIALES POP
GIGANTOGRAFIA Y VOLADORES**

FECHA	02-sep	Tiempo Aplicación	3 meses
Elaborado por	Brian Williams	Fecha de Inicio	02-oct
Aprobado por	Mauricio Bravo	Fecha de Culminación	31-dic
Dirigido por	Katherine Baquerizo	Medios	Imprenta

Valor total del Presupuesto de lanzamiento	875		
Descripción	Cantidad	Precio	Total
Elaboración de Dípticos	1000	0,15	150
Elaboración de Tarjetas de Presentación	5000	0,02	100
Elaboración de Volantes	10000	0,005	50
Elaboración de Carpetas	500	0,2	100
Gigantografía de Araña	10	15	150
Panfleto publicitario	25	3	75
Fundas, ervilletas,tarrina,varios	1000	0,25	250
		TOTAL	875

iii. PUBLICACIONES EN MEDIOS DE PRENSA
ESCRITA Y OTROS

FECHA	02-sep	Tiempo Aplicación	3 meses
Elaborado por	Brian Williams	Fecha de Inicio	02-oct
Aprobado por	Mauricio Bravo	Fecha de Culminación	31-dic
Dirigido por	Katherine Baquerizo	Medios	Varios

Valor total del Presupuesto de lanzamiento		4.130	
Descripción	Cantidad	Precio	Total
Diario Expreso 1/8	5	40	200
Diario Universo 1/8 color	5	225	900
Diario Metroquil 1/8 color	10	180	1.800
Publicidad en Video Metrovia	30	10	300
Publicidad en Videos Youtube	90	0	0
Publicidad en Facebook	90	2	180
Publicidad Gigantografia	30	25	750
TOTAL			4.130

**iv. RELACIONES PÚBLICAS A
APLICAR EN CONVENIOS**

FECHA	02-sep	Tiempo Aplicación	3 meses
Elaborado por	Brian Williams	Fecha de Inicio	02-oct
Aprobado por	Mauricio Bravo	Fecha de Culminación	·1 dic.
Dirigido por	Katherine Baquerizo	Medios	Varios

Valor total del Presupuesto de lanzamiento	500
--	-----

Descripción	Cantidad	Precio	Total
Programa en contacto	1	0,00	0,00
Programa cosas de casa	1	0,00	0,00
Vanidades y algo mas	1	0,00	0,00
Reportaje en diario el Universo	1	0,00	0,00
Reportaje en Diario el Expreso	1	0,00	0,00
Convenios con radios de FM y am varios de relaciones publicas	1	500,00	500,00
		TOTAL	500

v. PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE MARKETING

FECHA	02-sep	Tiempo Aplicación	3 meses
Elaborado por	Brian Williams	Fecha de Inicio	02-oct
Aprobado por	Mauricio Bravo	Fecha de Culminación	-1-dic
Dirigido por	Katherine Baquerizo	Medios	Varios

Valor total del Presupuesto de lanzamiento	6.680
--	-------

Descripción	Total
Cuñas Publicitarias	1075
Afiches y Materiales Publicidad	975
Publicidad Prensa Escrita	4130
Relaciones publicas a Aplicar	500
TOTAL	6.680

vi. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

1.PRODUCTO

Descripción



El Restaurant Mucho Mas "M&M" mejorara de manera considerable la calidad y presentación de todos sus productos, esto se realizara como parte de nuestra estrategia de crecimiento ya que el consumidor a través de las encuestas determino que esta es una de las principales razones para la fidelización en base a todo lo expuesto nuestros menús se los hará en base a pollo, carnes, embutidos y mariscos, siempre utilizando materia prima de calidad para que el producto terminado sea igual.

Siendo la presentación y la calidad del producto uno de los principal elementos para la fidelización de los clientes nos preocupamos mucho en que cada alimento que se sirva en el restaurante M&M sea comida sana, nutritiva y equilibrada, para satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la elaboración de una variedad de ricos menús preparados con productos de alta calidad y bajos en grasas.

Entre las características de los productos que elabora Restaurant Mucho Mas "M&M", se considera los siguientes.

a. ESTRATEGIA DE MIX PRODUCTO

Los platos que ofrecemos son en su término general y detallados en Piqueos, bebidas, comida rápidas, platos a la carta y comida de dieta respectivamente

SERVICIO DE COMIDA DIETA Y PREPARADOS ESPECIALES

La elaboración de los platos que integran el menú de Mucho Mas Restaurante, se realizará siempre contemplando la higiene, frescura y sabor de los ingredientes involucrados como los vegetales, carnes, bebidas, siempre serán de la más alta calidad y la preparación que garantice el sabor adecuado para el cliente, por lo que se contará con un estricto control de calidad y de procesos en la cocina del restaurante.

2.PRECIO

Otra de las estrategias importantes que tenemos es el precio ya que de esta manera podemos cobrar por nuestros alimentos lo que el mercado exige en función del servicio brindado, esta es una de las principales estrategias que de aplicarse de una buena manera podemos conseguir el crecimiento adecuado dentro de los tiempos pactados.

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

- En Restaurant Mucho Mas “M&M”, el precio está en relación a las cantidades de producto que el cliente solicita, por ello se estableció una lista de precios que siempre estará a la vista del cliente, para su comodidad y conocimiento.

Como principal estrategias de precios detallaremos las siguientes:

- Descuento especiales del 10% para los clientes afiliados como empresas, que pagan sus valores quincenal o mensualmente
- En los almuerzos corporativos que tengan que ser llevados a los sitios de trabajo o a domicilios tendrán un precio de 3,00, la entrega será medida para garantizar la calidad del servicio; esto va de la mano con las variables propuestas y analizadas a través de la tabulación de las encuestas que indican que el precio no es la más importante sino el servicio prestado.
- Por pago adelantado del mes o la quincena, se dará el 15% de descuento al precio en carta, incluyendo el servicio de entrega

a. ESTRATEGIAS DE PRECIOS

- M&M restaurante cobra por cada plato entregado, de esta manera nuestros clientes solo pagan por el `placer de comer bien, esto no incluye el precio representativo por la entrega que dependerá de la distancia y cantidad de comidas en el sector.

"Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas"

- El costo por platos adicionales ya estará ubicado en el precio de una sola entrega, es decir el precio en el restaurante M&M será el mismo en varios platos a entregar a empresa domicilio u oficina no variara su precio más que un excedente por la inmediata entrega.
- En la noche en bebidas y Piqueos el recargo será de un 15% en función del servicio ofrecido,
- Debido a nuestro estilo de cobro por semana quincena o mensual, un asesor de nuestro departamento de servicios al cliente guiará al cliente para establecer antes del mes los valores concernientes a los pedidos realizados y entregado durante el respectivo mes para que se realice su desglose en el respectivo rol de pago del comensal..
- No se recargará al cliente costo alguno por condimentos, y demás que mejore el paladar de cada comensal nuestro, es decir saches, aceites, limos, pan, entre otros.
- Se aplicará un descuento del 3% sobre el costo total a facturar si el pedido a domicilio sobrepasa los 10 platos por entrega.

3.PLAZA

Restaurant Mucho Más "M&M", realiza la distribución de los productos que comercializa en el local ubicado en la ciudad de Guayaquil en las calles Vélez y Tulcán.

La distribución de todos nuestros productos se realizara única y exclusivamente dentro de los rangos de acción que ya hemos determinado, esto lo hemos decidido ya que parte importante de esta estrategia es poder cumplir con los tiempos de entrega que es una carta de presentación para el restaurante Mucho Mas M&M.

Conociendo que el servicio prestado en los tiempos de entrega es el medidor entre el éxito y el fracaso estamos trabajando en la presentación de la propuesta para la creación de un grupo que se dedique a la entrega de los alimentos a domicilio, este departamento lo vamos a denominar M&M Express.

PRESUPUESTO DEL NUEVO DEPARTAMENTO DE ENTREGA A DOMICILIO

Este presupuesto tiene que ver con la creación del nuevo departamento de atención a domicilio que va a ser creado por el restaurante M&M, la inversión total para el funcionamiento de te nuevo departamento es de \$ 7,000.00. Esto servirá para cumplir con los tiempos de respuesta previsto por la administración, con esta nueva manera de comercialización y distribución de nuestro producto proyectamos crecer en un 30% en relación a lo que actualmente es nuestra realidad.

4.PROMOCIÓN

Dado que se quiere relanzar el Restaurante Mucho Mas "M&M" al mercado de las comidas preparadas, se debe considerar un presupuesto para la publicidad, por ello se han evaluado algunas opciones que las hemos presentado como estrategias de posicionamiento. Para lograr mayor fidelidad por parte de nuestros clientes también

consideraremos algunas promociones que tienen que ver con la variedad de nuestros productos.

5.PROMOCIONES A REALIZAR POR EL RESTAURANTE M&M EN SU VARIEDAD DE SERVICIO Y COMIDAS PREPARADAS

El día de reapertura se ofrecerá degustación gratis de una variedad de ensaladas para nuestros futuros consumidores potenciales. Esta es una estrategia de crecimiento en el mercado que también se relaciona con una estrategia de marketing one to one ya que también con esta promoción conocemos el sentir del consumidor, la promoción de nuestros productos y servicios, la publicidad de boca en boca aunque no cuesta nada es efectiva ya que el resultado es que nuestros clientes nos recomienden con sus amistades y estos a la vez con los suyos.

En ciertos días del mes se ofrecerán promociones en los platos o postres y para ocasiones especiales como Día de la Madre, Día del Padre y Navidad.

Otra de nuestras sorpresas se enfoca en la realización de combos de productos y promociones 2x1 para los días sábados y domingos, estos días fueron escogidos tomando en cuenta que son días de poco tráfico de personas por el sector lo que buscamos es potencializar las ventas en estos dos días potencialmente bajos en ventas.

vii. ESTRATEGIAS DE PROCESOS EN EL MARKETING MIX A APLICAR

“Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas”

- Al momento de servir el plato a la carta, en cada mesa se colocará recipientes con ingredientes adicionales (aceite, sal, pimienta, ají). La idea es que la apariencia del recipiente va a estar en relación al ingrediente y se busca con esto que el cliente tenga todo lo necesario en la mesa para disfrutar de su pedido.
- El Restaurant Mucho Mas “M&M” presentará variedades de platos tradicionales, de tal manera que en una semana sólo se dispense y deguste variedad y en otra semana nuevos platos tradicionales variados, con lo cual generamos opciones de consumo y gustos por nuestros platos y servicios, así conseguimos generar interés en nuestros consumidores ya que no habrá platos repetidos día tras día.
- Propondremos como alternativa crear un sistema de audio para entretener a nuestros clientes, música clásica ambiental sonara todo el día para la distracción de nuestra clientela a la hora de comer, servir el plato a la carta en el restaurante M&M debe ser considerado una experiencia muy agradable para nuestros clientes.
- Mediante un convenio con el departamento financiero de escuelas, Colegios, empresas y gremios que se encuentra en el campo de acción del proyecto, el personal de la institución podrá realizar consumos en Restaurant Mucho Más “M&M”, los pagos se harán mensualmente a través de descuentos en el rol de pagos de cada empleado.
- En días especiales (partidos de futbol del mundial u otros eventos), El Restaurant Mucho Mas “M&M”, contratara el evento indicado para el gusto de nuestra clientela, resolveremos realizar promociones tipo barra libre para quienes quieran degustar de algún tipo de licor durante la duración del evento con el solo pago de una entrada cuyo valor será definido por los administradores. Con esta

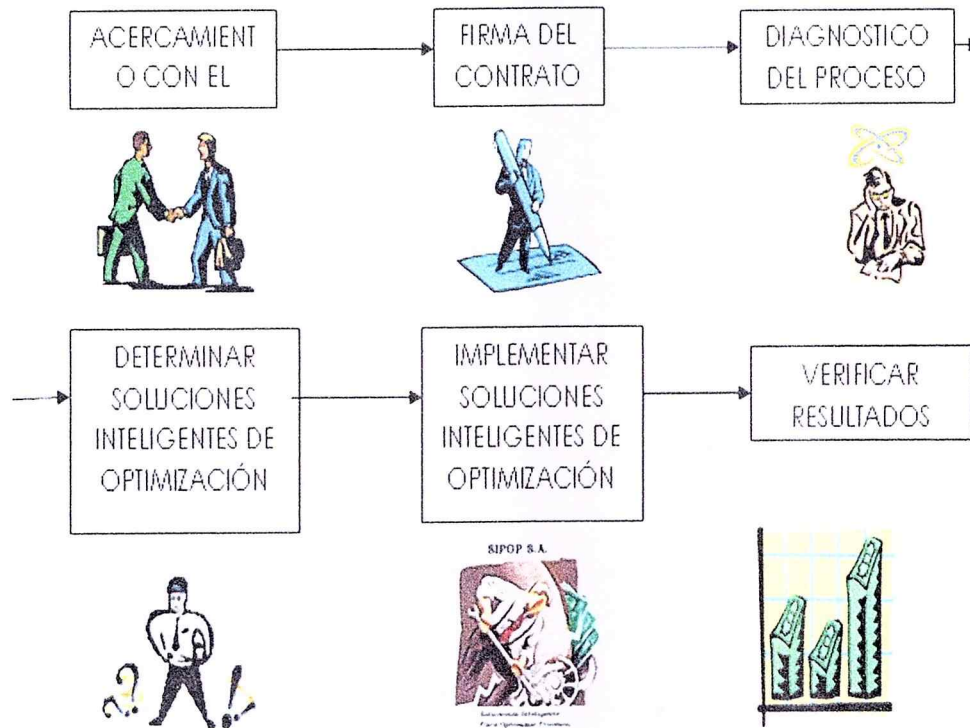
promoción lograra el restaurante M&M captar mayor número de clientes que se encuentran en el campo de acción del proyecto (plaza).

- En cada mesa se colocará un boletín informativo, sobre la importancia del consumo de ensaladas, jugos, pescado, etc. y su impacto en la salud de las personas, con lo cual induciremos a nuestros clientes a servirse alimentos en un local que sí se preocupa por su salud.

f. CUADRO DE PROCESOS DEL SERVICIO QUE OFRECE EL RESTAURANTE M&M

La logística consiste en que el cliente llama y solicita los servicios que ofrece el restaurante M&M sus diversos ítems, posteriormente generamos un contrato digital de sus principales necesidades a degustar acorde a las exigencia del comensal, posteriormente un grupo especializado del restaurante M&M, dedicado a coordinar el procesos de comunicar a un asistente el requerimiento de empresa afiliada y en forma rápida preparamos su pedidos a cargo de alguno de los cocineros, generando responsabilidades a las personas encargada o experta en los ítems, motivo del servicio y atención de comida rápida y varios.

"Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas"



Luego nos dirigimos a entregar la comida preparada en su estado caliente y así satisfacer la necesidad de degustación de nuestro cliente en su oficina hogar o empresa.

El supervisor del restaurante M&M, está en la obligación de verificar la correcta operación realizada en base a la logística planificado y tiempo de elaboración del plato hasta que llegue al cliente, controlando la entrega y termino de la atención en el momento, además se encarga de, optimizar recursos, mano de obra y tiempo, en base al control realizado en el pedido hasta la entrega inmediata.

3.2 ESTADOS FINANCIEROS

3.2.1 PRESUPUESTO NUEVO DEPARTAMENTO DE ENTREGA A DOMICILIO

M&M EXPRESS	COSTO UNIT	CANTIDAD	COSTO TOTAL	VIDA UTIL	DEPRECIACION ANUAL
Equipo de computación	500,00	1	500,00	3	166,66
Escritorio	250,00	1	250,00	10	25,00
Counter para caja	200,00	1	200,00	10	20,00
motos ranger 200 con caja y casco	1.200,00	3	3.600,00	5	720,00
Sistema de Frec, Radio Inc. Mant Anual	200,00	4	800,00	10	80,00
Call center	2.000,00	1	2.000,00	10	200,00
Material de oficina	150,00	1	150,00	5	30,00
Subtotal	2.500,00		7.500,00		1.241,66

3.2.2 SUPUESTOS Y ESTIMACIONES GENERALES

PROYECTO IMPLEMENTACION DEL NUEVO SERVICIO DE COMIDAS PREPARADAS Y ENTREGA A DOMICILIO EN RESTAURANTE M&M
ANALISIS DE SENSIBILIDAD

VENTA ESTIMADA		SUPUESTOS PARA EL ANALISIS		
CAPACIDAD	2299	RESTAURANTE M&M		
MES	%	TOTAL INVERSION		14.850,00
ENERO	80,00%	INVERSION PROPIA	20,00%	2.970,00
FEBRERO	100,00%	DEUDA BANCARIA	80,00%	11.880,00
MARZO	100,00%	COSTO		0,88
ABRIL	100,00%	precio promedio		3,00
MAYO	100,00%			
JUNIO	100,00%			
JULIO	100,00%			
AGOSTO	100,00%	RESULTADOS PROYECTADOS		
SEPTIEMBRE	100,00%	UTILIDAD MENSUAL PROMEDIO	AÑO 1	AÑO 2
OCTUBRE	120,00%	UTILIDAD ANUAL	1.242	1.536
NOVIEMBRE	100,00%	UTILIDAD ANUAL ACUMULADA	14.901	18.435
DICIEMBRE	130,00%		14.901	33.335
AÑO 2	2.299,00			52.334

RESULTADOS PROYECTADOS	
PERIODO DE RECUP. EN MESES	15 MESES
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	650 PLATOS
PUNTO DE EQUILIBRIO EN \$	1.950
TASA INTERNA DE RETORNO	76,67%
VALOR ACTUAL NETO	26.112
ROE	17,56%
ROA	17,50%

TASAS

TASA DE DESCUENTO	10,00%
POLITICA DE DIVIDENDOS	0,00%

3.2.3 DETALLE DE ACTIVOS FIJOS DEL RESTAURANTE M & M

PROYECTO IMPLEMENTACION DEL SERVICIO DE COMIDAS RAPIDAS EN RESTAURANTE M&M
PRESUPUESTO DE INVERSION

	CANTIDAD REQUERIDA	TOTAL EN DOLARES	Ene 2011
INVERSIONES A REALIZAR			
Equipo de computación	1,00	500,00	500
Escritorio	1,00	250,00	250
Counter para caja	1,00	200,00	200
motos ranger 200 con caja y casco	3,00	3.600,00	3.600
Sistema de Frec, Radio Inc. Mant Anual	4,00	800,00	800
Call center	1,00	2.000,00	2.000
Material de oficina	1,00	150,00	150
Utensilios y accesorios de entrega		120,00	120
Uniformes y Estampados		250,00	250
Varios del Restaurante		300,00	300
Plan de marketing a Ejecutar		6.680,00	6.680
INVERSION EN ACTIVOS DE M/M		14.850	14.850
FORMA DE PAGO:			
CONTADO		100%	14.850
TOTAL DE FLUJO			14.850

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS AÑO 2 Y 3

**PROYECTO IMPLEMENTACION DEL SERVICIO DE COMIDAS PREPARADAS EN RESTAURANTE M&I
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO
AÑO 2 Y SIGUIENTES**

	2do. AÑO	3er. AÑO
UTILIDAD		
INGRESOS	93.316	93.316
TOTAL DE INGRESOS	93.316	93.316
COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTA	48.721	48.721
TOTAL DE COSTOS	48.721	48.721
MARGEN DE CONTRIBUCION	44.595	44.595
MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL	44.595	44.595
GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	14.262	14.262
TOTAL DE GASTOS	14.262	14.262
UTILIDAD OPERACIONAL	30.333	30.333
OTROS INGRESOS Y GASTOS		
INGRESOS FINANCIEROS		
GASTOS FINANCIEROS	-1.416	-531
INGRESOS NO OPERACIONALES	-1.416	-531
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	28.917	29.802
PARTICIPACION TRABAJADORES	4.338	4.470
UTILIDA NETA ANTES DE IMPUESTOS	24.580	25.332
IMPUESTOS	6.145	6.333
UTILIDAD NETA	18.435	18.999

3.2.4 PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL PRIMER AÑO

PROYECTO IMPLEMENTACION DEL SERVICIO DE COMIDAS PREPARADAS EN RESTAURANTE M&M

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
PRESUPUESTO DE VENTAS POR MES												
Porcentaje de venta frente a producción al inicio de M&M	80,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	120,00%	100,00%	130,00%
VOLUMEN DE VENTAS EN PLATOS A ENTREGAR	1.839	2.299	2.299	2.299	2.299	2.299	2.299	2.299	2.299	2.759	2.299	2.999
PRECIOS UNITARIOS												
PRECIO Promedio x PLATO	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
INGRESO POR VENTA	5.518	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	8.276	6.897	8.966
PARA FLUJO DE FONDOS												
ANTICIPADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MES VENCIDO	0	5.518	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	8.276	6.897
TOTAL DE FLUJO	0	5.518	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	8.276	6.897

3.2.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AÑO 1

PROYECTO IMPLEMENTACION DEL SERVICIO DE COMIDAS PREPARADAS EN EL RESTAURANTE M&M
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO
AÑO 1

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	ACUMULADO 1er AÑO
INGRESOS POR VENTA	5.518	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	8.276	6.897	8.966	84.833
TOTAL DE INGRESOS	5.518	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	8.276	6.897	8.966	84.833
COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTA	3.361	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.912	3.636	4.050	44.051
TOTAL DE COSTOS	3.361	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.912	3.636	4.050	44.051
MARGEN DE CONTRIBUCION	2.157	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	4.364	3.261	4.916	40.782
		52,72%	52,72%	52,72%	52,72%	52,72%	52,72%	52,72%	52,72%	47,27%	52,72%	45,17%	51,93%
MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL	2.157	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	4.364	3.261	4.916	40.782
GASTOS OPERACIONALES	2.039	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	15.112
TOTAL DE GASTOS	2.039	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	15.112
UTILIDAD OPERACIONAL	119	2.072	2.072	2.072	2.072	2.072	2.072	2.072	2.072	3.176	2.072	3.727	25.670
OTROS INGRESOS Y GASTOS													
INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS	197	193	188	184	179	175	170	165	161	156	151	146	2.063
INGRESOS NO OPERACIONALES	-197	-193	-188	-184	-179	-175	-170	-165	-161	-156	-151	-146	-2.063
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	-78	1.878	1.884	1.888	1.893	1.897	1.902	1.907	1.912	3.020	1.921	3.681	23.607
PARTICIPACION TRABAJADORES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.541	3.541
UTILIDA NETA ANTES DE IMPUESTOS	-78	1.878	1.884	1.888	1.893	1.897	1.902	1.907	1.912	3.020	1.921	41	20.066
IMPUESTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.016	5.016
UTILIDAD NETA	-78	1.878	1.884	1.888	1.893	1.897	1.902	1.907	1.912	3.020	1.921	-4.976	15.049

"Diseño y Creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Más"

3.2.6 FLUJO PROYECTADO AÑO 1

PROYECTO IMPLEMENTACION DEL SERVICIO DE COMIDAS PREPARADAS Y ENTREGA A DOMICILIO EN RESTAURANTE M&M
 FLUJO DE FONDOS PROYECTADO
 AÑO 1

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	ACUMULADO 1er AÑO
FLUJO DE OPERACION													
UTILIDAD DEL MES	109	2.062	2.062	2.062	2.062	2.062	2.062	2.062	2.062	3.166	2.062	-4.755	17.079
MAS TRANSACCIONES QUE NO SON EFECTIVO													
+ DEPRECIACION	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	1.089
+ PROVISION PARTICIPACION LABORAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.506
+ PROVISION IMPUESTO A LA RENTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.967
- VENTAS A CREDITO	-5.518	-6.897	-6.897	-6.897	-6.897	-6.897	-6.897	-6.897	-6.897	-8.276	-6.897	-8.966	-84.833
+ COBRO DE CUENTAS POR COBRAR	0	5.518	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	8.276	6.897	75.867
TOTAL DE FLUJO DE OPERACION	-5.318	774	2.153	2.153	2.153	2.153	2.153	2.153	2.153	1.877	3.532	1.739	17.875
FLUJO DE INVERSION													
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	14.850	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14.850
TOTAL DE FLUJO DE INVERSION	14.850	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14.850
FLUJO DE FINANCIAMIENTO													
CAPITAL PROPIO	4.160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.160
PAGO DE DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANCIAMIENTO DE TERCEROS	16.640	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16.640
PAGO DE CREDITO	-577	-577	-577	-577	-577	-577	-577	-577	-577	-577	-577	-577	-6.922
TOTAL DE FLUJO DE FINANCIAMIENTO	20.223	-577	-577	-577	-577	-577	-577	-577	-577	-577	-577	-577	13.878
TOTAL DE FLUJO DE FONDOS DEL PERIODO	55	197	1.576	1.576	1.576	1.576	1.576	1.576	1.576	1.300	2.956	1.162	16.703
SALDO INICIAL DE INVERSION	0	85	252	1.828	3.404	4.980	6.556	8.132	9.709	11.285	12.585	15.541	0
SALDO FINAL DE FONDOS	55	252	1.828	3.404	4.980	6.556	8.132	9.709	11.285	12.585	15.541	16.703	16.703

FINANCIAMIENTO ACTIVO FIJO 14.850
 FINANCIAMIENTO CAPITAL DE TRABAJO 1.790
 TOTAL 16.640

4. CONCLUSIONES

- Mediante el estudio cuantitativo se pudo evidenciar que el restaurante tendría gran aceptación por los consumidores, debido a la tendencia que actualmente tenemos las personas sobre nuestra alimentación.
- Por medio de los índices financieros se pudo observar que los valores son positivos obteniendo un VAN de 26.112,17 una Tasa Interna de Retorno de 77% sobre la tasa de descuento del 25%.
- Tenemos un periodo de recuperación de 15 meses, lo cual está dentro de lo aceptado y una rentabilidad real del 57%.

Por todo lo expuesto anteriormente se puede concluir que el proyecto es rentable.

5. RECOMENDACIONES

- Aplicar todas las estrategias de Marketing descritas para la consecución de las metas propuestas.
- Capacitar de manera constante a todos los miembros del restaurante para que esto se vea reflejado en la atención brindada, los alimentos que son servidos, y en los tiempos de respuesta adecuados en la entrega tanto en sitio como a domicilio.

- Realizar constantes auditorías al personal que se dedique a la atención al cliente y así garantizar que la atención personalizada y mantener los objetivos de fidelización.
- Siempre estar pendiente del aseo del restaurante y mantenerlo ordenado para garantizar la comodidad del usuario y que se sienta como en su casa cada vez que visite el restaurante Mucho Mas M&M.
- Establecer cronogramas de revisión de objetivos, los cuales deben realizarse como mínimo cada 4 meses.

6. BIBLIOGRAFIA

- ADMINISTRACIÓN. Proceso Administrativo. Idalberto Chiavenato. Tercera Edición. Mc Graw Hill. 2001. Bogotá – Colombia.

<http://www.monografias.com/trabajos16/marketing-cocoroco/marketing>

- Alejandro Jáuregui Gómez. Gestipolis.

<http://www.rppnet.com.ar/investigaciondemercados.htm>

- AQ Profesional Learning SL. Planeamientos previos a la elección del negocio.

www.creacionempresas.com

"Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas"

- AQ Profesional Learning SL. Planeamientos previos a la elección del negocio.
http://media.eoi.es/nw/Multimedia/EstudiosFSE/2001_14_estudiocompleto.pdf
- AQ Profesional Learning SL. Planeamientos previos a la elección del negocio.
<http://www.scribd.com/doc/2241099/Plan-de-negocios-para-la-importacion>
- AQ Profesional Learning SL. Planeamientos previos a la elección del negocio.
www.calameo.com
- CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Robert S. Kaplan – David P. Norton.
Ediciones Gestión 2000 S.A. Segunda Edición. 2002. Barcelona – España.
<http://www.monografias.com/trabajos16/marketing-cocoroco/marketing>
- Enciclopedia libre "Wikipedia", "Mezcla de Mercadotecnia".
http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia
- Fred R. David (1994), Strategic Management 4a edición o superior, Editorial Prentice Hall.
<http://www.joseacontreras.net/direstr/>
- FUNDAMENTOSA DE MERCADOTECNICA. Philip Kotler – Gary Armstrong.
Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Cuarta Edición. México.
<http://www.monografias.com/trabajos16/marketing-cocoroco/marketing>

"Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas"

- Gaudy Rodriguez, Universidad Autonoma De Santo Domingo. Introducción al marketing

<http://www.monografias.com/trabajos7/mark/mark.shtml>

- GESTIÓN DE LA EMPRESA. Tomo I : Estructura y Organización. Jane Aubert-Krier. Segunda Edición. Editorial Ariel. 1980. Barcelona – España.

<http://www.monografias.com/trabajos16/marketing-cocoroco/marketing>

- Koontz, Harold " Administración: una perspectiva global ", Mc Graw - Hill, 1998

<http://www.rppnet.com.ar/foda.htm>

- LA CALIDAD TOTAL. Helga Drummond. UPC Escuela de Empresa. Ediciones Deusto S.A. 2001. Bilbao.

<http://www.monografias.com/trabajos16/marketing-cocoroco/marketing>

- Levinson, Jay Conrad. (1984). *Guerrilla Marketing*. Houghton Mifflin Company

wikipedia.org/wiki/Guerrilla_marketing

- Levinson, Jay Conrad. (1984). *Guerrilla Marketing*. Houghton Mifflin Company

www.amazon.com

- Levinson, Jay Conrad. (1984). *Guerrilla Marketing*. Houghton Mifflin Company

<http://publikda.espacioblog.com/post/2009/03/08/3-guerrilla-marketing-publicidad-la-calle>

"Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas"

- Levinson, Jay Conrad. (1984). *Guerrilla Marketing*. Houghton Mifflin Company
<http://trendymkt.blogcindario.com/2010/01/00005-marketing-de-guerrilla.html>
- Michael E. Porter " Estrategia Competitiva " Compañía Editorial Continental, 1995
<http://www.rppnet.com.ar/foda.htm>
- Neil H.Borden's marketing mix. Copyright 2010 Marketing Teacher Ltd Registered in England no. 05936182
<http://marketingteacher.com/lesson-store/lesson-marketing-mix.html>
- Página Web Copyright © deguate.com - Todos los derechos reservados. Directorio Electrónico de Guatemala
<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>
- Philip Kotler. 2003. Marketing Lateral
<http://www.monografias.com>
- Philip Kotler. 2003. Los 10 pecados capitales del marketing
<http://www.monografias.com>
- Phillip Kottler. "Dirección de Marketing. La edición del milenio" Ed. PrenticeHall, México., 2001.
<http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>

"Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas"

- Rafael Muñiz .Marketing en el siglo XXI. 3ª Edición
<http://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm>
- Rusell I. Ackoff (1984), Rediseñando el Futuro, Editorial Limusa, México.
<http://www.joseacontreras.net/direstr/>
- Sebastián Beauvallet. [beauval32\[arroba\]hotmai.com](mailto:beauval32@hotmai.com).2004. Plan de Marketing
<http://www.monografias.com/trabajos7/mark/mark.shtml#inve>
- Stanton, Etzel & Walker (1997), Fundaments de Marketing 10a edición o superior, Editorial McGraw Hill.
<http://www.joseacontreras.net/direstr/>
- STANTON, ET AL. "Fundamentos de Marketing" Ed. McGrawHill, México, 11ª ed., 1999. 170-244pp.
<http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>
- Thompson & Strickland (1999), Strategic Management 11a edición, Editorial McGraw Hill.
<http://www.joseacontreras.net/direstr/>
- Thompson & Stappenbeck (1999), The Bussines Strategic Game 6a edición, Editorial Irwin McGraw Hill.
<http://www.joseacontreras.net/direstr/>

"Diseño y creación de Estrategias de Marketing aplicadas al Restaurante Mucho Mas"

- TROUT & RIVKIN. "El nuevo posicionamiento" Ed. Limusa, México ,1996.
<http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>

Anexo 1

FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS

Cargos	Funciones/Responsabilidades
Gerente Propietario	<p>Responsable de todo el movimiento del restaurante MM y de los clientes y nuevos clientes, además del manejo de CRM y de estrategias UPSELL a aplicar en el día a día</p> <p>Seguimiento a los meseros. Asistentes y repartidores en constante rotación de responsabilidades y trabajo</p> <p>Estrategias nuevas en publicidad y el mercadeo de comidas rápidas y dietas</p> <p>Comunicación constante con todos los miembros del restaurante, personal, proveedores y clientes.</p> <p>Sera el responsable ejecutor de la principales estrategias de Marketing a utilizar.</p> <p>Estudiara y analizara en restaurantes similares de Europa y EEUU de cómo aplican estrategias innovadoras en el área de Marketing y similitud en la aplicación en nuestro sector de la ciudad de Guayaquil.</p> <p>Buscar medios de comunicación como la radio, y los periódicos locales para que mm sea reconocido por sus</p>

	<p>imagen y atención a tiempo en el servicio de entrega inmediata de platos típico y ricos en degustación y salud</p>
Financiero/Contador	<p>Responsable del control financiero, alianzas financieras y sustento económico a los procesos del restaurante, además de cobrar y pagar por trabajos realizados a todo el personal de MM, sobregiros bancarios, pagos a proveedores y los valores de caja chica y sueldos.</p> <p>Además presentara informes de los ingresos y trabajos realizados mes a mes y estará a cargo directo del gerente propietario.</p> <p>Estará a cargo de enviar los gastos incurridos en los clientes de empresas para que el valor producto de su consumo sea debitado del rol de cada uno de los comensales.</p>
Jefe de Servicios de entrega inmediata	<p>Responsable de la calidad de atención y del funcionamiento de la cadena de valor, planificación de nuevos clientes proyectos y convenios, además a través de esta persona se realizaran todos los servicio de comida rápida y dieta, la eficiencia en la atención será su principal objetivo e incluso forma parte de las operaciones del mismo restaurante</p>

	<p>Encargado de dirigir y hacer seguimiento a las diferentes tareas de servicios en las empresas que califica nuestro crédito mensual a sus comensales y empleados, toda información de los pedidos pasan por este cargo con el fin de establecer una correcta comunicación con cajera, propietario y contador.</p>
Cocinero	<p>Chef preparado y capacitado con conocimientos gastronómicos y nutricionista.</p> <p>Con conocimientos en preparar elegantes platos que deleiten la mirada de nuestros comensales y nuevos clientes.</p> <p>Completo aseo y coordinación en la preparación y degustación de platos típicos, dietas y comida rápida.</p> <p>Personalidad en la utilización de materia prima verduras, frutas, legumbres etc. Dando productividad y calidad en la utilización de los componentes y condimentos para cada palto a elaborar</p> <p>El cocinero se encargara de la buena ubicación de los diferentes componentes del plato a preparar y además tendrá que poner una excelente imagen en dicho plato, utilizando el viejo adagio de que el plato entra por la mirada.</p> <p>El empaque del producto o comida a preparar debe de ser el innovador y reconocido servicio de mantener temperatura, ubicación y una buena distribución de la</p>

	<p>comida en el producto.</p>
Asistente /mesero	<p>Equipo técnico y humano para simplificar en pocos minutos los pedidos y degustaciones de nuestro visitantes clientes</p> <p>- Personal encargado del verificar el agrado de nuestra comida además del buen aseo en cada mesa</p> <p>La aplicación correcta de técnicas Upsell para que moderadamente ofrecer más de los que simplemente necesite cada clientes</p> <p>Servicio profesional y de confianza en la limpieza y el buen vestir de cada uno.</p> <p>Además mostrar un alto grado de cultura y servicio en cada mesa que se atiende o de cada cliente que se visite</p> <p>Dar ánimo a cada compañero y agilidad a las atenciones realizadas con los comensales en horas pico e incluso coordinar espacio, tiempo, clientes, preferencias y otros que concierne en la correcta presentación del restaurante MM antes los comensales.</p>
Cajera/ Recaudadora	<p>Es la encargada de mantener el flujo de efectivo de MM</p> <p>Establecer los valores mensuales a cobrar a las empresas</p> <p>Pagar a los proveedores en un día viernes a las 4pm</p> <p>Estar al tanto de los servicio básicos e internet</p>

	<p>Dar el abastecimientos a las unidades motorizadas e implementos</p> <p>Estar al día en todo los permisos y leyes exigidas por el municipio y gobierno nacional</p> <p>Verificar el cumplimiento de las normas y políticas de mesero, recaudadores y limpieza del restaurante MM</p>
Asistente repartidor	<p>Encargado de llegar a tiempo a la hora prometida de entrega</p> <p>Verificar el correcto funcionamiento de su unidad y abastecimiento de la misma</p> <p>Entregar los alimento en el estado ofrecido y seguridad que devengue</p> <p>EL producto debe estar acorde al listado solicitado por el cliente,</p> <p>Debidamente uniformado con los logotipos de MM</p> <p>Implementación adecuada de facturas a entregas a los comensales clientes</p> <p>Hoja de entrega recibida y verificada por la cajera</p> <p>Estrategias de Upsell aplicada al personal de repartidores</p> <p>Llevar comunicación directa con supervisor cajera y asistentes</p> <p>Informar de todos los acontecimientos negativos acontecido y su posible solución</p>

Anexo 2

SUELDO DE LOS EMPLEADOS

COSTOS MANO DE OBRA			
Personas	Trabajo	Costo	Total
2	Cocineros	\$ 380,00	\$ 760,00
1	Cajero	\$ 240,00	\$ 240,00
1	Contador	\$ 500,00	\$ 500,00
1	Jefe de servicio entrega	\$ 450,00	\$ 450,00
3	meseros/asistente	\$ 240,00	\$ 720,00
2	Asistente/repartidor	\$ 240,00	\$ 480,00
3	Vendedoras/ operadoras	\$ 240,00	\$ 720,00
1	Administrador	\$ 600,00	\$ 600,00
TOTAL COSTOS MATERIA PRIMA TOTAL		S/ 2.8900,00	\$ 4.470,00

Anexo 3: DISEÑO DE TARJETAS DE PRESENTACION



Anexo 4: DISEÑO DE VOLANTE A ENTREGAR

“M & M”

ASADERO RESTAURANTE
Y ALGO MAS

El mejor sabor de la comida casera

Además:

- Pollos a la Brasa:
Entero / ½ Pollo / ¼ Pollo
- Arroz con menestra
o moro de lentejas con:
Chuleta/Chuzo/Carne

ALMUERZOS EXQUISITOS

DELICIOSOS DESAYUNOS

Nos interesa conocer tu opinión, msn: mym-restaurante@hotmail.com

Anexo 5: CROQUIS DEL RESTAURANTE MUCHO MAS M&M

			
			
Fulleran		Los Rios	
			
			
			

Próximamente con servicio
de entrega a domicilio.

Para su Cena Navideña
ofrecemos Pollos horneados
(previa reserva)

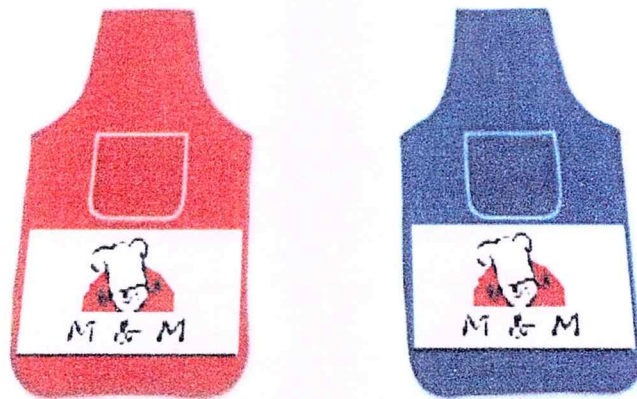
Servicio de almuerzo express para empresas.

Contáctenos: 5101622

Anexo 6: VISTA DEL RESTAURANTE



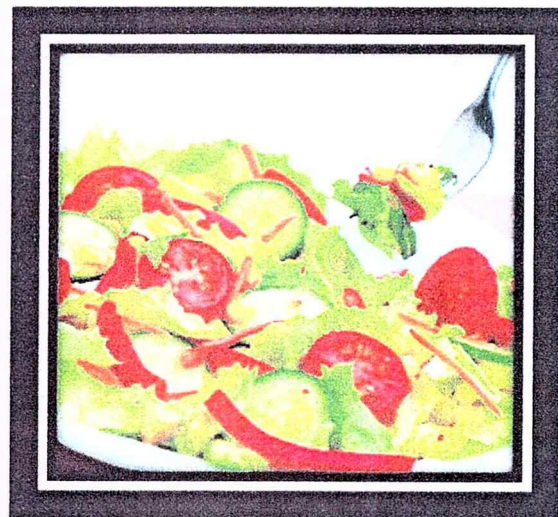
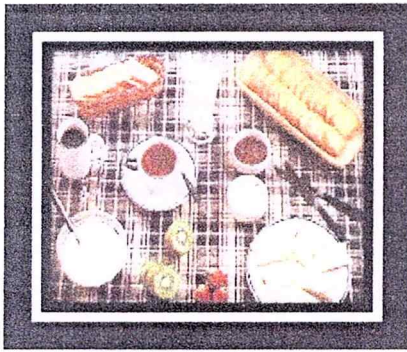
Anexo 7: DISEÑO DE LOS MANDILES A UTILIZAR



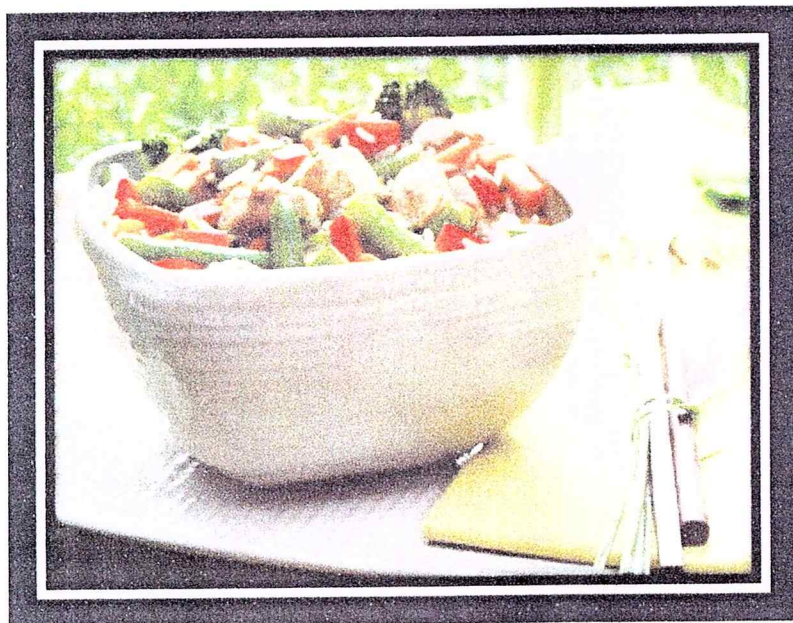
Anexo 8: UNIFORME DE NUESTRO EMPLEADO



Anexo 9: NUESTROS PLATILLOS







ANEXO 10

PROYECTO IMPLEMENTACION DEL SERVICIO DE COMIDAS PREPARADAS EN EL RESTAURANTE M&M PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRACION

GASTOS GENERALES	MES DE CONTRATAC.	COSTO UNITARIO EMPRESA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
SUELDOS ADMINISTRATIVOS														
GERENTE	1	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
ASISTENTE DE GERENCIA CAJA	1	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
TOTAL DE SUELDOS		650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650
GASTOS ADMINISTRATIVOS		MENSUAL												
SUMINISTROS		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MOVILIZACION		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
MANTENIMIENTO restaurante		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
USO DE INTERNET		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SERVICIOS BASICOS		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
MANTENIMIENTO EN GENERAL		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
GASTOS PREOPERACIONALES IMPREVISTOS		5,00%	850	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		389	1.239	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLES		MENSUAL												
MOTOS Y REPUESTOS		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
PUBLICIDAD MENSUAL VARIA		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
TOTAL GASTOS DE VENTA		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
GASTOS ADMINISTRAT. Y DE VENTA TOTALES		1.189	2.039	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189

PROYECTO IMPLEMENTACION DEL SERVICIO DE COMIDAS RAPIDAS EN RESTAURANTE M&M PRESUPUESTO DE GASTOS PREOPERACIONALES

GASTOS PREOPERACIONALES	MONTO
PERMISOS MUNICIPALES	150
INVESTIGACION DE MERCADOS	400
PLAN DE NEGOCIOS	250
REGISTRO SANITARIO	50
TOTAL	850

PROYECTO IMPLEMENTACION DEL SERVICIO DE COMIDAS PREPARADAS EN RESTAURANTE M&M

PRESUPUESTO DE COSTOS

DESCRIPCION		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
COSTO UNITARIO POR KILO DE MATERIA PRIMA	0,60	1.104	1.379	1.379	1.379	1.379	1.379	1.379	1.379	1.379	1.655	1.379	1.793
MANO DE OBRA		1.716	1.716	1.716	1.716	1.716	1.716	1.716	1.716	1.716	1.716	1.716	1.716
COSTOS INDIRECTOS		541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541
TOTAL COSTOS		3.361	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.912	3.636	4.050
UTILIDAD EN VENTA		2.157	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	3.261	4.364	3.261	4.916
INDICADOR COSTO VS. VENTA		0,61	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,53	0,47	0,53	0,45

PROYECTO IMPLEMENTACION DEL SERVICIO DE COMIDAS PREPARADAS EN RESTAURANTE M&M
INVERSION REQUERIDA

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
INGRESOS DE FONDOS	0	5.518	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	8.276	6.897	75.867
INGRESOS POR VENTAS	0	5.518	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	8.276	6.897	75.867
EGRESOS DE FONDOS	19.199	4.825	4.825	4.825	4.825	4.825	4.825	4.825	4.825	5.101	4.825	5.239	59.163
COSTOS DE PRODUCCION	3.361	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.912	3.636	4.050	44.051
GASTOS	2.039	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	15.112
INVERSION EN ACTIVOS	13.800												
FLUJO NETO DE FONDOS MENSUAL	-19.199	693	2.072	2.072	2.072	2.072	2.072	2.072	2.072	1.796	3.451	1.658	16.704
NECESIDAD DE FONDOS ACUMULADO	-19.199	-18.506	-16.434	-14.362	-12.290	-10.218	-8.146	-6.074	-4.002	-2.286	1.246	2.984	
INVERSION REQUERIDA TOTAL	19.700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19.700
FLUJO DE FONDOS ACUMULADO	501	1.194	3.266	5.338	7.410	9.482	11.554	13.626	15.698	17.494	20.946	22.604	

TASA ACTIVA BANCARIA 15,00%
TASA PASIVA BANCARIA 2,00%

PROYECTO IMPLEMENTACION DEL SERVICIO DE COMIDAS RAPIDAS EN RESTAURANTE M&M
INVERSION REQUERIDA 19.700
FINANCIAMIENTO: PROPIO: 20,00% 3.940
FINANCIAMIENTO: DEUDA: 80,00% 15.760

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
INGRESOS DE FONDOS	19.700	5.518	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	8.276	6.897	95.567
INVERSION DE ACCIONISTAS	3.940	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.940
INGRESOS NETOS POR VENTAS	0	5.518	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	6.897	8.276	6.897	75.867
INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANCIAMIENTO EXTERNO	15.760	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15.760
EGRESOS DE FONDOS	19.199	5.371	5.371	5.371	5.371	5.371	5.371	5.371	5.371	5.647	5.371	5.785	78.973
COSTOS DE VENTA	3.361	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.636	3.912	3.636	4.050	44.051
GASTOS OPERACIONALES	2.039	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	15.112
INVERSION EN ACTIVOS	13.800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13.800
PAGO DE FINANCIAMIENTO EXTERNO	0	349	354	358	363	367	372	376	381	386	391	396	4.092
PAGO DE INTERESES BANCARIOS	0	197	193	188	184	179	175	170	165	161	156	151	1.918
FLUJO NETO DE FONDOS MENSUAL	501	146	1.526	1.526	1.526	1.526	1.526	1.526	1.526	1.250	2.905	1.112	16.594
FLUJO NETO DE FONDOS ACUMULADO	501	647	2.173	3.699	5.225	6.750	8.276	9.802	11.327	12.577	15.482	16.594	

PROYECTO IMPLEMENTACION DEL SERVICIO DE COMIDAS PREPARADAS EN EL RESTAURANTE M&M
PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRACION

GASTOS GENERALES	MES DE CONTRATACION	COSTO UNITARIO EMPRESA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
SUELOS ADMINISTRATIVOS														
GERENTE	1	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
ASISTENTE DE GERENCIA CAJA	1	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
TOTAL DE SUELOS		650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650
GASTOS ADMINISTRATIVOS		MESES												
SUARIOS		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
MOVILIZACION		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
MANUTENIMIENTO		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
USO DE INTERNET		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SERVICIOS BASICOS		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
MANUTENIMIENTO EN GENERAL		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
GASTOS PREOPERACIONALES		850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
IMPREVISTOS		4.00%	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389	389
MANUTENIMIENTO Y COMBUSTIBLES														
MOTOS Y REPUESTOS		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
PUBLICIDAD MENSUAL VARIA		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
TOTAL GASTOS DE VENTA		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTA TOTALES		1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189

PROYECTO IMPLEMENTACION DEL SERVICIO DE COMIDAS RAPIDAS EN RESTAURANTE M&M
PRESUPUESTO DE GASTOS PREOPERACIONALES

GASTOS PREOPERACIONALES	MONTO
PERMISOS MUNICIPALES	150
INVESTIGACION DE MERCADOS	400
PLAN DE NEGOCIOS	250
REGISTRO SANITARIO	50
TOTAL	850

**PROYECTO IMPLEMENTACION DEL SERVICIO DE COMIDAS PREPARADAS EN RESTAURANTE M&M
VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO**

INVERSION	(\$ 19.700,00)
AÑO 2011	\$ 17.018,97
<u>AÑO 2012</u>	\$ 22.175,52
<u>AÑO 2013</u>	\$ 25.337,07
VALOR ACTUAL	\$ 48.226,52
VALOR ACTUAL NETO	\$ 28.526,52
TASA INTERNA RETORNO	85%

PROYECTO IMPLEMENTACION DEL SERVICIO DE COMIDAS PREPARAAS EN RESTAURANTE M&M
INDICADORES FINANCIEROS

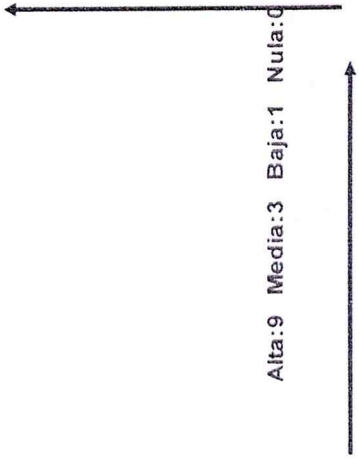
INDICE FINANCIERO	RELACION UTILIZADA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MARGEN DE CONTRIBUCION	Margen de Contrib/Ingresos	48,07%	47,92%	47,92%
UTILIDAD OPERACIONAL	Utilidad Operación/Ingresos	30,26%	32,63%	32,63%
RENTABILIDAD SOBRE INGRESOS (ROE)	Utilidad Neta/Ingresos	17,74%	19,89%	20,46%
RENDIMIENTO SOBRE INVERSION (ROI)	Utilidad Neta/Inversión	381,96%	471,01%	484,57%

Anexo 11

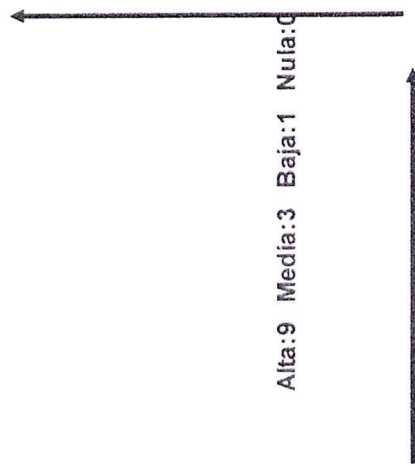
Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva

O P O R T U N I D A D E S	Existencia de un mercado amplio	Relación con entidades Afiliadas	convenios con las empresas solidas de la ciudad	DEFICIENCIA EN LA COMPETENCIA DEL SERVICIO DE ENTREGA Y ATENCION	mujer al ámbito laboral	DEMANDA DE dar salud y bienestar en cada plato a comensales	TOTAL
Se cuenta con una empresa que ya ha iniciado operaciones y que ahora cuenta con personal capacitado y en una perfecta ubicación	3	9	3	9	9	9	42
Conocimiento del comportamiento del sector de comidas rápida y entrega.	9	1	3	9	9	9	40
Personal eficiente, preparado y dinámico con moral, cultura y conocimiento del tema de restaurante y servicio de entrega	9	1	9	3	9	9	40
Nivel de relaciones y contactos que posee el equipo comercial que pondrá en marcha el proyecto de comida rápida en el restaurante MM	9	9	9	1	9	3	40
Conocimiento de técnicas CRM y experiencia en la aplicación.	3	9	0	0	0	0	12
TOTAL	33	29	24	22	36	30	0

Alta:9 Media:3 Baja:1 Nula:0

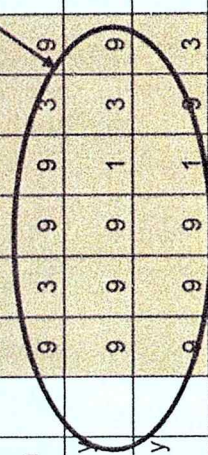


Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva



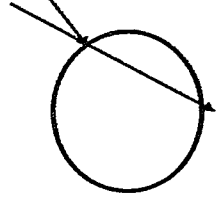
O P O R T U N I D A D E S		mujer al ámbito laboral	Existencia de un mercado amplio	DEMANDA DE dar salud y bienestar en cada plato a comensales	Relación con entidades Afiliadas	convenios con las empresas solidas de la ciudad	DEFICIENCIA EN LA COMPETENCIA DEL SERVICIO DE ENTREGA Y ATENCION	TOTAL
Se cuenta con una empresa que ya ha iniciado operaciones y que ahora cuenta con personal capacitado y en una perfecta ubicación	9	3	9	9	3	9	9	42
Conocimiento del comportamiento del sector de comidas rápida y entrega.	9	9	9	9	1	3	9	40
Personal eficiente, preparado y dinámico con moral, cultura y conocimiento del tema de restaurante y servicio de entrega	9	9	9	9	1	9	3	40
Nivel de relaciones y contactos que posee el equipo comercial que pondrá en marcha el proyecto de comida rápida en el restaurante MM	9	9	3	9	9	9	1	40
Conocimiento de técnicas CRM y experiencia en la aplicación.	0	3	0	9	0	0	0	12
TOTAL	36	33	30	29	24	22	0	0

FOCO DE LAS ACCIONES OFENSIVAS



Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva		DEBILIDADES						TOTAL
<p>Alta:9 Media:3 Baja:1 Nula:0</p>		Desconocimiento de comportamientos que se exige en base a velocidad, eficiencia y buen trato a desarrollar en el servicio de entrega inmediata de platos a la carta y dietas.		Tecnología limitada para el personal de M.	Cultura Organizacional pobre	Bajo nivel en la presentación de nuestros platos.		
	AMENAZAS							
	Cientes desconfiados con el servicio		9	3	9	9	30	
	Índice delictivo de la ciudad de Guayaquil.		9	9	3	1	22	
Ingreso de nuevos competidores.		3	3	1	9	16		
TOTAL			21	15	13	19	0	

FOCO DE LAS ACCIONES DEFENSIVAS



FOCO DE LAS ACCIONES

Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva

Alta:9 Media:3 Baja:1 Nula:0

D E B I L I D A D E S		FOCO DE LAS ACCIONES OFENSIVAS					TOTAL
AMENAZAS	Cientes desconfiados con el servicio	9	9	3	9		30
	Índice delictivo de la ciudad de Guayaquil.	9	1	9	3		22
	Ingreso de nuevos competidores.	3	9	3	1		16
	TOTAL	21	19	15	13	0	

Desconocimiento de comportamientos que se exige en base a velocidad, eficiencia y buen trato a platos a la carta y dietas
 Bajo nivel en la presentación de nuestros platos
 Tecnología limitada para el personal de M
 Cultura Organizacional pobre

FOCO DE LAS ACCIONES DEFENSIVAS



FOCO DE LAS ACCIONES

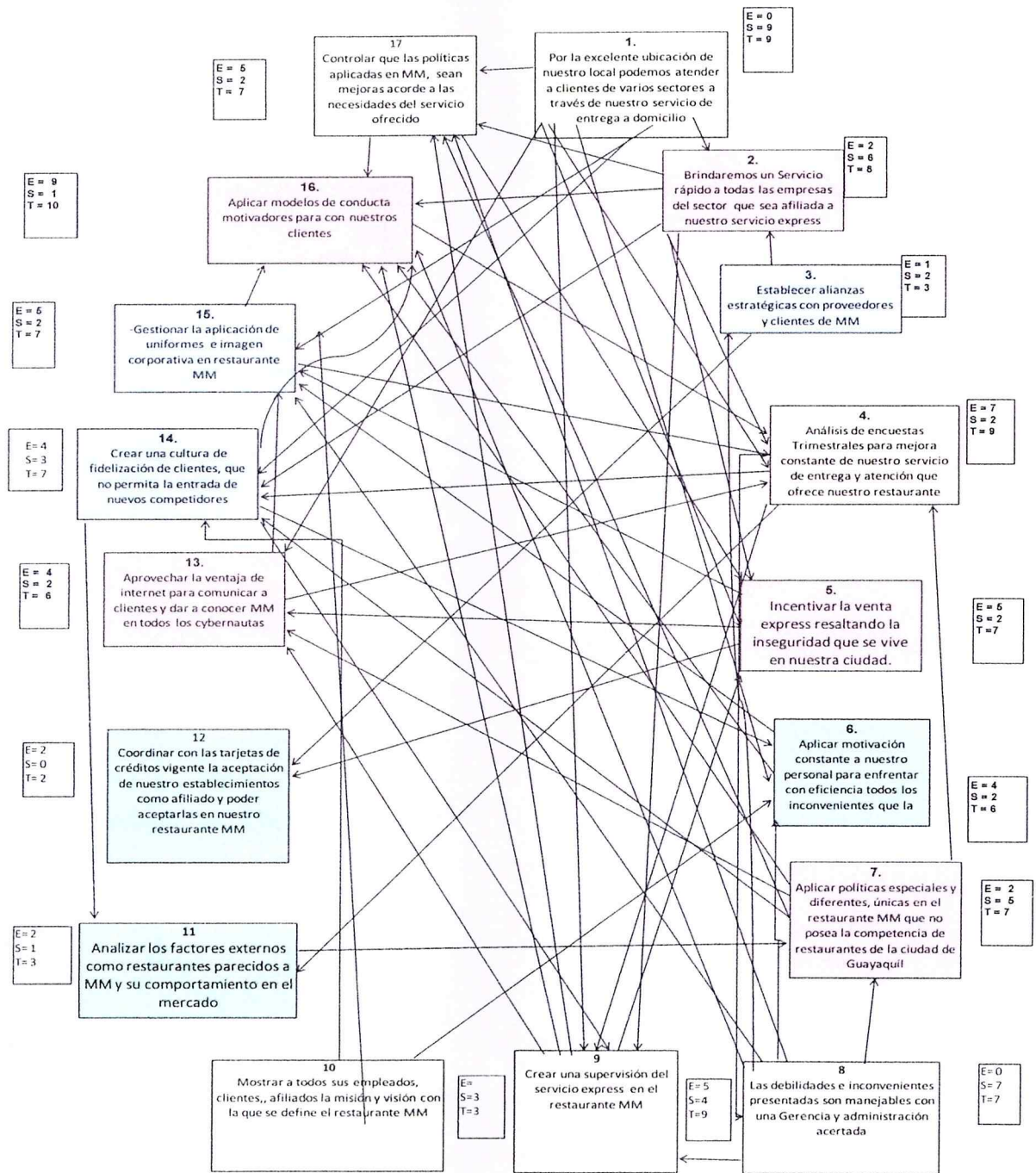
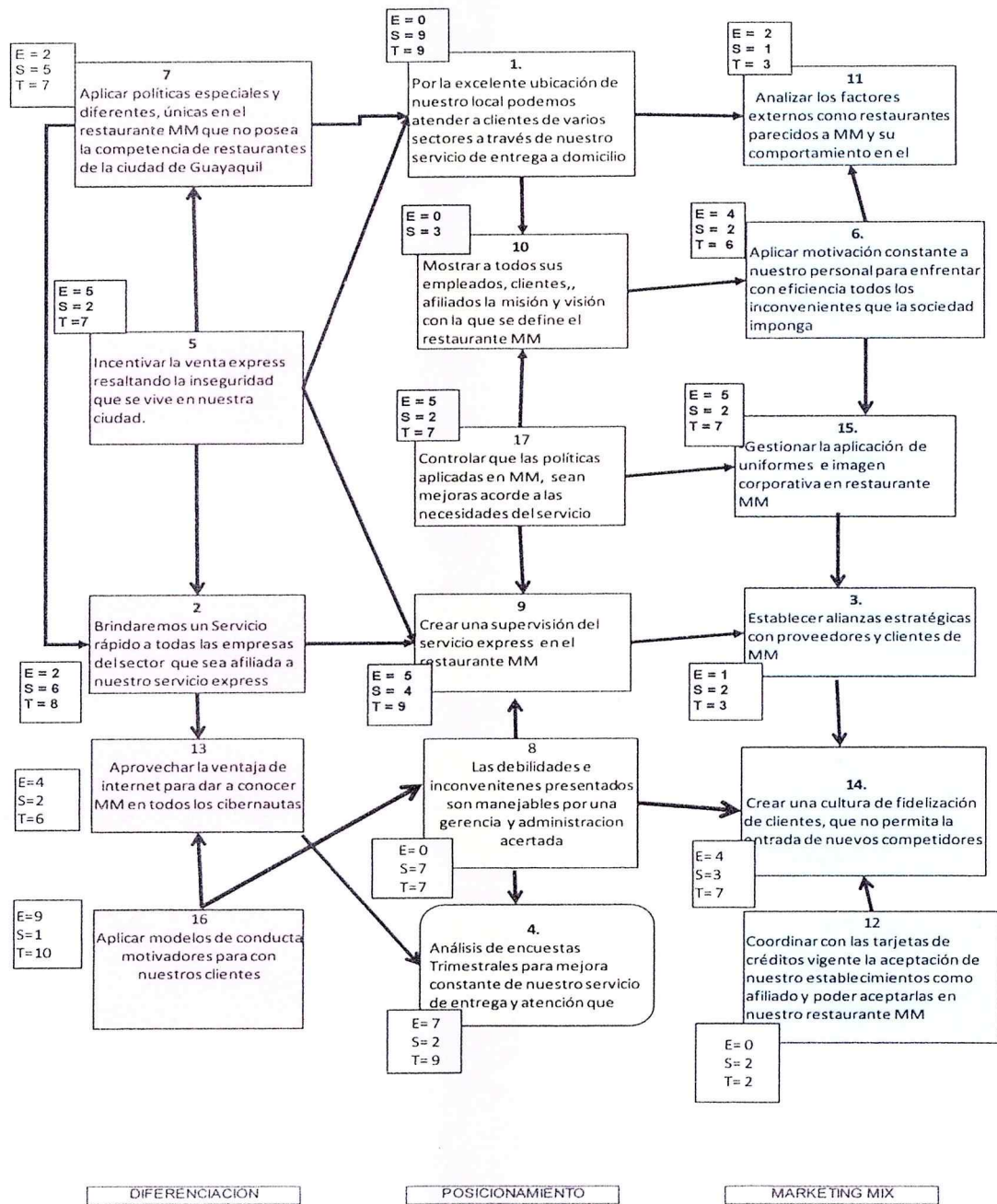


Diagrama de Relaciones

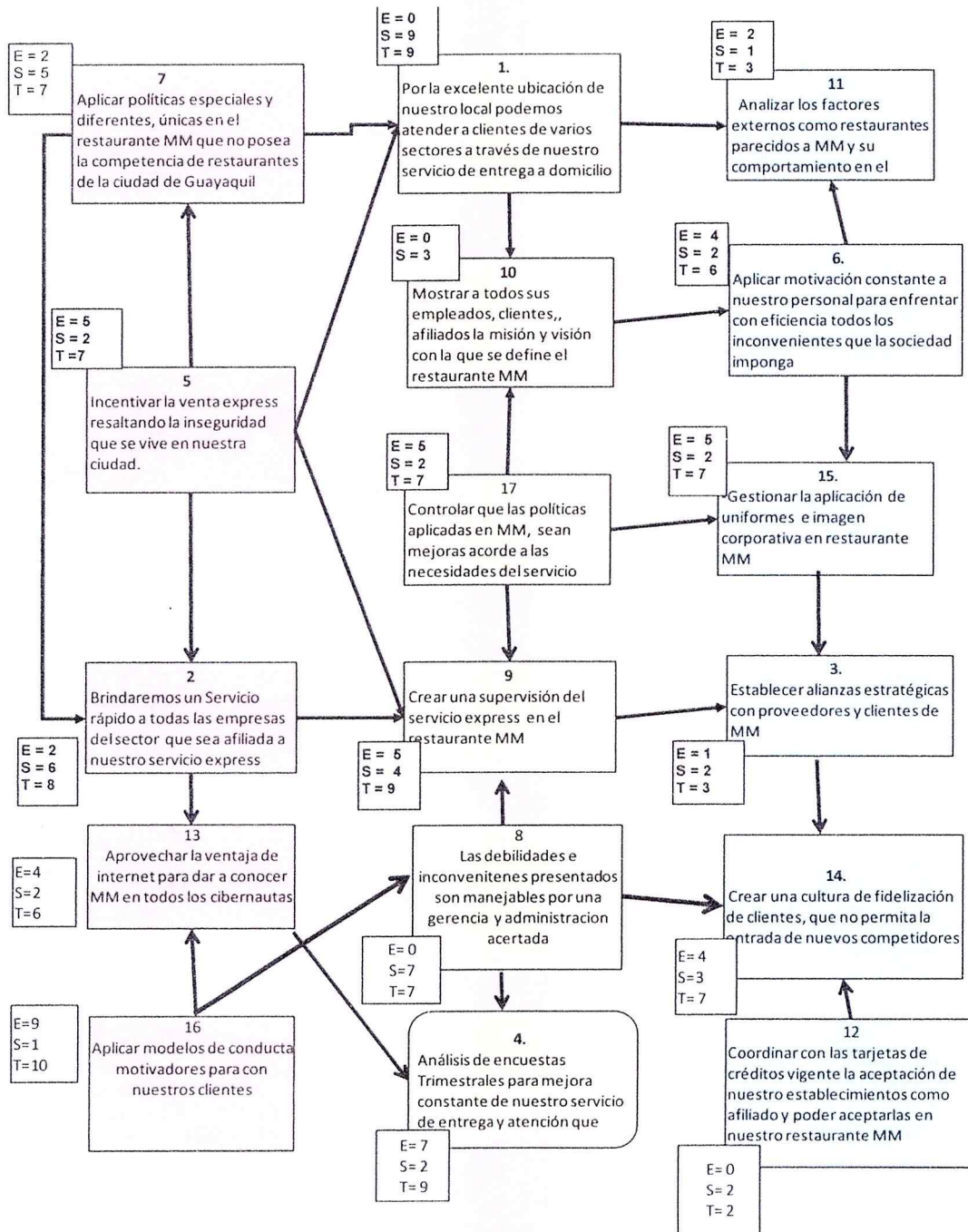
Diagrama de Relaciones

1.-Por la excelente ubicación de nuestro local podemos atender a clientes de varios sectores a través de nuestro servicio de entrega a domicilio
2.-Brindaremos un Servicio rápido a todas las empresas del sector que sea afiliada a nuestro servicio express
3.-Establecer alianzas estratégicas con proveedores y clientes de MM
4.-Análisis de encuestas Trimestrales para mejora constante de nuestro servicio de entrega y atención que ofrece nuestro restaurante
5.-Incentivar la venta express resaltando la inseguridad que se vive en nuestra ciudad.
6.-Aplicar motivación constante a nuestro personal para enfrentar con eficiencia todos los inconvenientes que la sociedad imponga
7.-Aplicar políticas especiales y diferentes, únicas en el restaurante MM que no posea la competencia de restaurantes de la ciudad de Guayaquil
8.-Las debilidades e inconvenientes presentadas son manejables con una Gerencia y administración acertada
9.-Crear una supervisión del servicio express en el restaurante MM
10.-Mostrar a todos sus empleados, cliente
11.-Analizar los factores externos como restaurantes parecidos a MM y su comportamiento en el mercado
12.-Coordinar con las tarjetas de créditos vigente la aceptación de nuestro establecimientos como afiliado y poder aceptarlas en nuestro restaurante MM
13.-Aprovechar la ventajas de internet para comunicar a clientes y dar a conocer MM en todos los cybernautas
14.-Crear una cultura de fidelización de clientes, que no permita la entrada de nuevos competidores
15.-Gestionar la aplicación de uniformes e imagen corporativa en restaurante MM
16.-Aplicar modelos de conducta motivadores para con nuestro clientes
17.-Controlar que las políticas aplicadas en mm sean mejoras acordes a las necesidades del servicio ofrecido



MAPA DE LA ESTRATEGIA

BALANCE SCORECARD



INSTRUCTIVO DIRECTRIZ

1 En la hoja '**Directriz X**' llenar y completar los campos correspondientes, con los datos de la hoja (papelógrafo) que los grupos de trabajo construyeron durante el segundo día del Taller

2 **Columna A: (MEDIO ¿Cómo?)** En las celdas de esta columna insertar todas las acciones que permitirán lograr la Directriz. Se utiliza una línea para cada acción o grupo de acciones (que se denominan MEDIOS). La redacción de lo que se va a realizar debe ser comprensible para cualquier persona que lea su contenido, sin crear ambigüedades o confusión. Es obligatorio redactar la frase con un verbo de acción "duro", en modo infinitivo, (ejecutar, implantar, desarrollar, construir, invertir, capacitar, emitir, etc.) a diferencia de verbos "suaves" (lograr, obtener, etc.) que más bien indican los resultados de las acciones.

3 **Columna B: (RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?)** En esta columna se inserta el resultado de la acción detallada en la columna A. También es obligatorio redactar la acción en una frase que comienza con un verbo en infinitivo, en este caso más suave. El resultado esperado se obtiene respondiendo a las preguntas: ¿Por qué o para qué? ... se realizará la acción: (capacitar, invertir, ejecutar, etc.) No es necesario incluir la palabra "para" en el texto.

4 **Columna C: (EQUIPO)** En esta columna se incluyen los nombres de todas las personas que tendrán la responsabilidad de que las acciones descritas en el **MEDIO** (Columna A), se ejecuten. Se pide resaltar en **negrita** el nombre del líder del equipo (*para cada nombre es suficiente la inicial del nombre y el primer apellido, no hacen falta títulos o dignidades*). Al momento de asignar responsabilidades se debe evitar que una sola persona asuma muchas tareas o funciones, por tanto se evitará que la misma persona aparezca en muchas responsabilidades. Esto impone delegar actividades y tareas a los miembros del grupo de trabajo.

5 **Columnas D y E: (FECHA: INICIO - FIN)** En estas columnas se insertan las fechas estimadas de comienzo y finalización de las acciones que describe el **MEDIO** (Columna A). Para una buena planificación de los tiempos que se necesitan es recomendable referirse a las columnas similares (D y E) de las matrices de gestión (Nivel inferior de planificación: Medios / Actividades). Ver Nota Técnica, punto 8, abajo.

6 **Columna F: (RECURSOS)** Toda actividad empresarial demanda un cierto nivel de recursos: materiales (equipo, bienes, consumibles, etc.), financieros (dinero asignado presupuestariamente o por proyecto), servicios externos (consultoría, asesoramiento, tercerización, etc.) y humanos (tiempo, tiempo extra, personas extra). Es útil determinar el nivel de compromiso necesario para ejecutar el **MEDIO**. Los datos se insertan en esta columna. Ver Nota Técnica, punto 8, abajo.

7 Columna G: (INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?) En las celdas de esta columna se insertan todos los indicadores (índices, medidas, estándares, etc. de gestión, de desempeño, de actuación) que permitan controlar y hacer seguimiento a la ejecución del **MEDIO** (Columna A). La mejor forma de hacerlo es a través del **RESULTADO ESPERADO** (Columna B). El mejor indicador de gestión o desempeño mide el resultado de la acción, no la acción misma. Por ejemplo: los indicadores 'Número de horas de capacitación por persona', 'Número de cursos de capacitación' o 'Número de personas capacitadas' miden acciones. Los indicadores 'Nivel de aprovechamiento' o 'Porcentaje de aprobación' miden el resultado de la capacitación. Los indicadores deben ser factibles, es decir, fáciles de obtener y comprender. No caer en denominaciones teóricas que nada tienen que ver con la realidad de la empresa ni el modo de obtenerlos. Ver Nota Técnica, punto 8, abajo.

8 Nota técnica.- Para realizar un mejor trabajo, se recomienda construir la matriz de despliegue que corresponde al Primer Nivel de planificación operativa (Relación: Directriz - Medios) y las matrices de gestión (Relaciones: Medio - Actividades y Actividades - Tareas) en forma simultánea. Esto permite interactuar con los datos que van apareciendo en las diferentes hojas. Una vez definido el primer nivel, que corresponde a la identificación de los **MEDIOS** de la **DIRECTRIZ**, trasladar el análisis a las siguientes matrices (**MEDIO/ACTIVIDADES**). Los datos La jerarquía de las acciones debe estar clara: una **DIRECTRIZ** estratégica es un conjunto de **MEDIOS**; así como un **MEDIO** es un conjunto de **ACTIVIDADES** y una **ACTIVIDAD** es un conjunto de **TAREAS**. Por tanto, una **TAREA** o **SUB TAREA** será inferior en tiempo de ejecución a una **ACTIVIDAD**, una **ACTIVIDAD** será inferior a un **MEDIO** y éstos serán inferiores en tiempo a la **DIRECTRIZ**. Una vez completadas todas las acciones se dirá que se ha cumplido la **DIRECTRIZ**.

DIRECTRIZ 1: DEFINIR ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION

MEDIOS ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
M1.1.-IMPLEMENTAR UNA CARTA DONDE INDIQUE CALORIAS Y GRASAS DE LOS ALIMENTOS	<i>Captar el mercado ejecutivo conformado por las personas que cuidan su salud.</i>	Nutricionista	01/12/2010	31/12/2010	Humanos y tiempo	Se debe contar con el documento listo a finales del plazo establecido.
M1.2.-IMPLEMENTACION DEL PERSONAL DEL DPTO. CALL CENTER	<i>Definir un equipo idóneo para la conformación del Dpto. de call center.</i>	Departamento de atención al cliente y ventas conformado por 3 auxiliares	15/11/2010	31/12/2010	Humanos, tiempo y financieros.	Al menos 10 curriculums que cumplen nuestros requisitos básicos para el puesto.
M1.3.-IMPLEMENTACION DEL SISTEMA INFORMATICO PARA EL DPTO. CALL CENTER	<i>Definir el software a ser utilizado en el Dpto. de Call Center.</i>	Gerente	01/10/2010	31/12/2010	Humanos, tecnológicos.	Mínimo 3 sistemas de call center de software libre.

M1.1.- IMPLEMENTAR UNA CARTA DONDE INDIQUE CALORIAS Y GRASAS DE LOS ALIMENTOS

Actividades ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
A1.1.- Obtener un cuadro nutricional	Conocer los grados de calorías por porción de alimentos.	Nutricionista	01/12/10	10/12/10	Humano, Tiempo	Obtención de la información completa.

M1.2.- IMPLEMENTACION DEL PERSONAL DEL DPTO. CALL CENTER

Actividades ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
A1.2.- Selección de personal	Equipo homogéneo con orientación al cliente.	Gerente	15/11/10	15/12/10	Humano, Tiempo, Financiero	Preselección de curriculums con experiencia en el área.

M1.3.- IMPLEMENTACION DEL SISTEMA INFORMATICO PARA EL DPTO. CALL CENTER

Actividades ¿Cómo?	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?
			INICIO	FIN		
A1.3.- Selección del software a utilizar.	Software idóneo que se acomode a nuestros requerimientos	Gerente	01/10/10	31/10/10	Humano, Tiempo.	Verificación de las funcionalidades del software. Mínimo 3 software.

FOCALIZACION VS DIRECTRIZ

DIRECTRIZ 2		DIRECTRICES			RESPONSABLE	INDICADOR	META	ACTUAL	
		IMPORTANCIA ESCALA (1-5)	CREACION DE DEPARTAMENTO DE ENTREGA A DOMICILIO	IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE CAPACITACION					IMPLEMENTACION DE SOFTWARE CRM
AREAS DE FOCALIZACION VS DIRECTRICES									
MISION	Captar mayor porcion de mercado	3	●	●	●	Gerente general, 3 Auxiliares, Nutricionista	Ingresos	30%	10%
	Posicionar la marca dentro de la mente del consumidor	4	○	●	○	Gerente general	Encuestas	50%	10%
	Mejorar el servicio a traves de entrenamiento	5	○	○	●	Todo el personal	Encuestas	100%	0%
RESPONSABLE			Gerente	Gerente	Gerente				
IMPORTANCIA			87%	87%	87%				

FOCALIZACION VS DIRECTRIZ

DIRECTRIZ 3		DIRECTRICES				RESPONSABLE	INDICADOR	META	ACTUAL
		IMPORTANCIA ESCALA (1-5)	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE PRODUCTO	ESTRATEGIA DE PLAZA				
AREAS DE FOCALIZACION VS DIRECTRICES									
M.I.S.I.O.N	Reducir costos sin disminuir la calidad	4	Ã	Ã		Todo el personal	Balances financieros	30%	100%
	Brindar mejores productos y alternativas	5	Ã	Ã		Nutricionista y 2 cocineros	Encuestas	80%	40%
	Obtener mejores ingresos	5		Ã		Gerente y 3 auxiliares	Balances financieros	50%	100%
RESPONSABLE			Gerente general	Nutricionista y 2 COCINEROS	Gerente general	Gerente general			
IMPORTANCIA			100%	100%	80%	87%			