

010502
UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

2ej
13



**PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y
MERCADOTECNICA PARA MEJORAR EL
DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE
RED LOBSTER DE MEXICO, S.A. DE C.V.
"RESTAURANTE BUZIOS"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA
HEIDI MARGARITA WALKER COS
DIRECTOR DE TESIS: LIC. GABRIELA LUNA PACHECO
MEXICO, D. F. 1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

267356



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*"... y al llegar a la cima de la montaña,
descubrí que hay cientos de montañas
más altas que ésta..."*

Edmund Hillary

A DIOS,
porque sin El, no habría nada.

A MIS PADRES,
*por su comprensión, por el apoyo que
me han brindado, por su esfuerzo
en mi formación profesional y personal,
la cual constituye la herencia
más valiosa que pudiera recibir.
Con admiración y respeto.*

A MIS HERMANOS,
*por sus enseñanzas, por sus consejos
y por todo su cariño.*

A FREDY,
*por su ejemplo, por insistir,
por su constante apoyo incondicional,
gracias por todo.*

A DON IGNACIO ALCALA,
*porque sin él no hubiera sido posible
la elaboración de este trabajo.
Gracias por su paciencia.*

A MI ESPOSO LUIS,
*por ayudarme siempre,
por ser el mejor, con todo mi amor.*

INDICE

Página

Prólogo.	
Introducción.	3

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 Objetivos.	7
1.1.1 Objetivo general.	7
1.1.2 Objetivo específico.	7
1.2 Planteamiento del problema.	7
1.3 Hipótesis.	8
1.4 Diseño de la prueba.	8
1.4.1 Investigación documental.	8
1.4.2 Investigación de campo.	8
1.4.2.1 Delimitación del universo.	9
1.4.2.2 Cálculo de la muestra.	9
1.4.2.3 Instrumentos de prueba.	9
1.4.2.4 Limitaciones en la aplicación de los cuestionarios.	12

CAPITULO II

**ANTECEDENTES GENERALES DE LA
MERCADOTECNIA**

2.1	Origen de la mercadotecnia.	13
	<i>Mercadotecnia, necesidad, deseo.</i>	
2.2	Desarrollo de la mercadotecnia en México.	16
	<i>El México prehispánico, durante la época colonial, en la época actual.</i>	
2.3	Conceptos de la mercadotecnia.	18
2.4	Objetivos de la mercadotecnia.	20
	<i>Producto, plaza, promoción, precio.</i>	
2.5	Importancia de la mercadotecnia.	22
	<i>Ciclo de la mercadotecnia en relación a la necesidad del consumidor.</i>	
2.5.1	Posición de la mercadotecnia como satisfactor del consumidor.	24
	<i>Necesidad sentida, actividad previa a la compra, decisión de compra, sentimiento posterior a la compra.</i>	
2.6	Funciones esenciales de la mercadotecnia.	27
2.7	Variables de la mercadotecnia.	30
	<i>Aspecto demográfico, aspecto geográfico.</i>	

CAPITULO III
LA MERCADOTECNIA EN EMPRESAS
DE SERVICIO

Página

- 3.1** Aplicación de las técnicas mercadológicas a las empresas de servicio. 34
Investigación de mercado, previsión y desarrollo del servicio, canales de distribución, administración de ventas, publicidad y promoción, retroalimentación.
- 3.2** Cómo optimizar el servicio de un restaurante a través de la mercadotecnia. 37
El menú, la ubicación del local, los precios, la calidad en el servicio, higiene y rapidez.
- 3.3** La utilización de un estudio de mercado para abrir un restaurante. 40
- 3.3.1** Elaboración de un estudio de mercado para un restaurante. 42
La ubicación, la competencia, la calidad, el servicio, el tipo de comida, la decoración del lugar, la atención al cliente, precios acordes al servicio ofrecido, publicidad.
- 3.4** Desarrollo de un esquema promocional en el área de servicios. 45
¿Por qué aplicar un esquema promocional a un restaurante?, ¿Cómo se puede promocionar?

	Página
3.5 Cómo maximizar las ventas a través de la utilización de la mercadotecnia. <i>Promoción, publicidad, precios, servicios.</i>	51

CAPITULO IV
ANTECEDENTES GENERALES DE
RED LOBSTER DE MEXICO, S.A. DE C.V.,
"RESTAURANTE BUZIOS"

4.1 Origen. <i>Tabla de distribución y superficie en metros cuadrados de construcción.</i>	54
4.2 Administración general.	57
4.2.1 Misión, objetivos y perspectivas.	57
4.2.2 Estructura departamental. <i>Cocinas fría y caliente, bar, área de servicio (comedores), almacén, área de lavado, área administrativa.</i>	58
4.2.3 Organización jerárquica. <i>Organigrama.</i>	60
4.2.4 Descripción de funciones. <i>Administrador / gerente, cocineros, barman, meseros, lavaplatos.</i>	60
4.2.5 Reclutamiento, selección y capacitación de personal.	63

4.3	Mercadotecnia en Red Lobster de México.	65
	<i>El menú, la ubicación del local, precios, calidad en el servicio, higiene y rapidez, tipo de gente a la que va dirigida, competencia, decoración, atención al cliente, publicidad y promoción, servicios adicionales.</i>	

CAPITULO V

PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y MERCADOTECNICA PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE RED LOBSTER DE MEXICO, S.A. DE C.V., "RESTAURANTE BUZIOS"

5.1	Propuesta administrativa.	69
5.1.1	Objetivos.	70
5.1.2	Misión.	70
5.1.3	Estructura departamental.	70
5.1.4	Organización jerárquica.	71
	<i>Organigrama.</i>	
5.1.5	Descripción genérica de puestos.	72
	<i>Gerente general, gerente de cocina, asistente de cocina, almacenista, cocineros, lavaplatos, gerente de piso, barman, cajero, meseros, ayudantes de piso, contador, auxiliar contable y de recursos humanos.</i>	

	Página
5.1.6 Valores.	78
<i>Trabajo en equipo, innovación, integridad.</i>	
5.1.7 Administración computarizada.	79
5.1.8 Reclutamiento, selección, capacitación e inducción de personal.	80
5.1.9 Lineamientos de presentación personal.	82
<i>Lineamientos para mujeres, para hombres, indicaciones para ambos sexos.</i>	
5.1.10 Disciplina.	86
<i>Puntualidad, educación, jornadas de trabajo, asistencia, conocimientos.</i>	
5.2 Propuesta mercadotécnica.	88
5.2.1 Estudio de mercado.	88
5.2.1.1 Cuestionarios.	89
5.2.1.2 Metodología.	92
5.2.1.3 Resultados.	92
5.2.1.3.1 Clientes.	92
5.2.1.3.2 No Clientes.	96
5.2.1.4 Análisis de resultados.	99
5.2.1.4.1 Clientes.	99
5.2.1.4.2 No Clientes.	106
5.2.2 Factores externos de Red Lobster de México.	111
5.2.2.1 La competencia.	112
5.2.2.2 El tipo de comida.	113
5.2.2.3 El servicio.	114

	Página
5.2.2.4 La decoración.	115
5.2.2.5 Los precios.	116
5.2.2.6 La calidad.	118
5.2.3 Publicidad y promoción.	120
Conclusiones.	124
Bibliografía.	129

PROLOGO

El presente trabajo tiene como finalidad presentar la elaboración de una propuesta administrativa y mercadotécnica para mejorar el desarrollo de las actividades en las empresas de servicio, enfatizando en lo importante que es para un restaurante el tener una estructura administrativa bien organizada y definida, así como llevar a cabo planes y estrategias de mercadotecnia.

En la actualidad, la utilización de la mercadotecnia en cualquier negocio, ha pasado a ser determinante para resolver la permanencia o desaparición de éstos en el mercado. Es por ello que este trabajo pretende ratificar lo necesario que resulta a cualquier empresa, por pequeña que sea, el implementar proyectos de mercadotecnia y elaborar investigaciones de mercado periódicamente, para evaluar el desempeño del negocio, ya que conociendo los deseos de los clientes potenciales, se facilitará la toma de decisiones correctivas adecuadas.

Las empresas de servicio deben estar atentas en este sentido, ya que la causa de que un gran número de microempresas desaparezca, es precisamente que no aprovechan las ventajas que ofrece la mercadotecnia.

En ocasiones, por no contarse con recursos económicos suficientes, no se llevan a cabo análisis de mercado y del negocio mismo, ya que no se investiga lo que el consumidor piensa del establecimiento y, de realizarse constantemente, se contaría gradualmente con más recursos a consecuencia del aumento de ventas que dichos estudios representan.

El motivo de esta tesis es presentar las bases teóricas de la mercadotecnia y llevarlas a la práctica en un caso concreto, haciendo hincapié en la importancia que ésta representa hoy en día, para el buen funcionamiento de las empresas de servicio.

INTRODUCCION

En la segunda mitad del siglo XX, el pensamiento mercantil de la época se basaba en la idea de incrementar ventas solamente controlando costos, olvidando frecuentemente las necesidades del consumidor, por lo que se decía que si un cliente no compra, otro lo hará.

Afortunadamente, las innovaciones tecnológicas y los avances científicos, han originado modificaciones en la conducta del comprador y del empresario. Estos últimos van ahora más allá de las expectativas del consumidor, sobrepasando así, lo que el mismo consumidor está esperando.

Esta tendencia en los negocios, se observa con mayor frecuencia en el gremio restaurantero, ya que la calidad determina en gran medida, el por qué un cliente vuelve al mismo establecimiento, o por el contrario, nunca regresa.

Constantemente se realizan estudios y se confirma que si un cliente recibe un trato indiferente, poco atento o irrespetuoso o bien, si el producto no corresponde a las expectativas generadas por la publicidad, ni la más cuantiosa inversión convencerá a los clientes insatisfechos de volver a comprar, además dichos clientes insatisfechos, difundirán entre muchas

otras personas sus experiencias negativas.

Se han realizado interesantes investigaciones donde se ha detectado que el 96% de los clientes insatisfechos, nunca se quejan del trato descortés que reciben y que el 90% de los clientes insatisfechos con el servicio recibido, no vuelven a asistir al establecimiento y, peor aún, cada uno de esos clientes descontentos, relatará su experiencia negativa por lo menos a 9 personas y finalmente, un 13% de estos clientes, contarán su historia a más de 20 personas.

Es natural que existan quejas en un restaurante, pero es necesario estar atento a ellas, ya que si se recibe una queja, es porque el cliente está insatisfecho.

Si no se atienden las quejas a tiempo, el malestar perdurará en el ánimo del comensal.

En las últimas décadas, las necesidades y la forma de vida del consumidor ha ido evolucionando y a consecuencia de ello, el cliente es cada vez más exigente, por lo que el servicio se ha vuelto muy importante.

El conocer lo que el cliente piensa del servicio recibido, no es simplemente curiosidad, es la fuente de retroalimentación más efectiva para corregir errores, sobre todo en los restaurantes, en donde el servicio se compone de un sinnúmero de detalles. Una gran ayuda representa la mercadotecnia a cualquier negocio en estos tiempos, ya que permite conocer las

expectativas que el cliente tiene del producto o servicio, además de facilitar la entrada a las mentes de los posibles consumidores, lo que permite poder incrementar las ventas. Por esta razón, el motivo de esta tesis es dar una propuesta administrativa y mercadotécnica para mejorar el desarrollo de las actividades de Red Lobster de México "Restaurante Buzios", ubicado en la Colonia Cuauhtémoc, en la ciudad de México.

El primer capítulo de esta tesis, trata sobre la planeación de la investigación.

El segundo capítulo, habla básicamente de las generalidades de la mercadotecnia, enfatizando en su labor principal: la satisfacción del consumidor.

El tercer capítulo relata cómo se desenvuelve la mercadotecnia en empresas de servicio, subrayando las variables más comunes en los restaurantes.

En el cuarto capítulo, se plantea la situación actual del restaurante "Buzios". Primeramente se expone su estructura administrativa y posteriormente se detallan las variables de las cuales habla el tercer capítulo (el menú, los precios, la rapidez, etc.)

El quinto y último capítulo, comprende dos secciones, la primera donde se propone todo un cambio administrativo y la segunda, que en base a la realización de un estudio de mercado, se proponen también ciertos cambios.

Se realizó el presente trabajo, con el fin de dar a conocer todos estos resultados a sus dueños, quienes aseguran no estar alcanzando niveles aceptables de rentabilidad.

Se pretende confirmar que en estos tiempos, el uso de la mercadotecnia es determinante para el éxito o fracaso de cualquier negocio y, los restaurantes, no son la excepción.

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

El presente trabajo tiene como objetivo el presentar las bases teóricas de la mercadotecnia y llevarlas a la práctica para el buen funcionamiento de las empresas de servicio.

1.1.2 OBJETIVO ESPECIFICO

Esta investigación tiene como finalidad el dar a conocer a los dueños de las empresas de servicios, específicamente de restaurantes, la importancia de la aplicación de estrategias de mercadotecnia para el éxito en sus negocios. Es por ello que en el presente trabajo se muestra una propuesta administrativa y mercadotécnica para mejorar el desarrollo de las actividades de Red Lobster de México, S.A. de C.V. "Restaurante Buzios".

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es importante utilizar planes y estrategias de mercadotecnia para el buen desarrollo, éxito y mejora de las actividades de Red Lobster de México, "Restaurante Buzios" actualmente?

1.3 HIPOTESIS

Sí es importante utilizar planes y estrategias de mercadotecnia para el buen desarrollo, éxito y mejora de las actividades en el restaurante "Buzios", complementándose con una buena estructura administrativa.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

Esta investigación se realizará en base a libros relacionados con la mercadotecnia y la administración, además de aquellos periódicos y revistas publicados por la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC). De esta manera se compondrá el marco teórico de la presente tesis.

1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO

La recopilación de información para detectar las disfunciones del restaurante "Buzios", se obtendrá mediante un cuestionario previamente elaborado, el cual se aplicará a los clientes que acudan al restaurante.

A los no clientes se les aplicará otro cuestionario donde se espera conocer los gustos y preferencias de éstos, ayudando así a tener una idea global de lo que se busca en la zona.

Por otro lado, se realizará una investigación de campo por observación de la competencia, para conocer el entorno del restaurante.

1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO

El universo se compondrá de todas aquellas personas que laboran en el área comprendida entre las calles de Paseo de la Reforma, Río Tíber y Manuel Villalongín de la Colonia Cuauhtémoc, en la ciudad de México.

No se cuenta con un número exacto de personas, ya que la población en esta zona es flotante.

1.4.2.2 CALCULO DE LA MUESTRA

El cuestionario para clientes, se aplicará a las personas que acudan al restaurante en el transcurso de un mes aproximadamente. La muestra será de 300 personas.

Simultáneamente, se aplicará el cuestionario a los no clientes, tomando una muestra de la zona de 200 personas.

En ambos casos, la selección será al azar.

1.4.2.3 INSTRUMENTOS DE PRUEBA

Los cuestionarios que se utilizarán, tanto para los clientes como para los no clientes, corresponden a los formatos que se muestran a continuación.

CUESTIONARIO PARA CLIENTES

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO *Escuela de Administración*

1. ¿Es la primera vez que visitas "Buzios"? _____

2. ¿Cada cuándo vienes? _____

3. ¿Cómo te parece el menú?
Excelente Bueno Regular Malo Muy malo

4. Los precios te parecen:
Altos Accesibles Baratos

5. ¿Cómo calificas la atención en el servicio?
Excelente Buena Regular Mala Muy mala

6. En cuanto a la rapidez:
Muy rápido Rápido Adecuado Lento Muy lento

7. ¿Qué opinas de la limpieza ? en:
Excelente Buena Regular Mala Muy mala
Platillos
Mesas
Local
Sanitarios

8. ¿Cómo consideras la presentación del personal?
Excelente Buena Regular Mala Muy mala

9. ¿Qué sugerencias podrías darnos? _____

Nombre _____ Teléfono _____ Edad _____

G R A C I A S

CUESTIONARIO PARA NO CLIENTES

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO
Escuela de Administración

1. ¿Qué lugares frecuentas para ir a comer? _____

2. ¿Qué características buscas en un lugar, cuando sales a comer? _____

3. ¿Conoces el restaurante "Buzios"? _____

En caso de ser negativo, fin del cuestionario.

4. ¿Has ido a comer a "Buzios"? _____

¿Por qué? _____

5. ¿Cuántas veces has ido? _____

6. ¿Desde cuándo no vas? _____

¿Por qué? _____

7. ¿Podrías darle a "Buzios" alguna sugerencia? _____

Nombre _____ Teléfono _____ Edad _____

G R A C I A S

1.4.2.4 LIMITACIONES EN LA APLICACION DE LOS CUESTIONARIOS

No hubo problemas para la aplicación de los cuestionarios, ya que la gente cooperó fácilmente para la realización del estudio.

El lenguaje utilizado fue apropiado y el número de preguntas fue también accesible.

No obstante, en el cuestionario a clientes hubo algunas personas que se abstuvieron de contestar por falta de tiempo, pero estos casos fueron mínimos (menos de 10 personas entre las 300 encuestadas).

En el cuestionario a los no clientes, hubo muchas personas que no respondieron al "por qué" de las preguntas, ya que se presentaron 28 de 76 de esos casos.

También hubo gran cantidad de personas que no participaron en cuanto a hacer sugerencias, aproximadamente un 80 % en ambos casos, clientes y no clientes.

CAPITULO II ANTECEDENTES GENERALES DE LA MERCADOTECNIA

2.1 ORIGEN DE LA MERCADOTECNIA

No se puede hablar de mercadotecnia sin mencionar a Phillip Kotler que es considerado como el principal investigador que más desarrollo ha logrado en la mercadotecnia, además de ser el mercadólogo más importante, así es que para hablar de orígenes de la mercadotecnia, se retraerán algunos conceptos e ideas de Kotler y otros autores para dar forma a este tema.

La mercadotecnia se puede decir que siempre ha existido y para apoyar esto, primeramente se definirá:

MERCADOTECNIA: "Es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio". (1)

Se piensa que la mercadotecnia nace con el hombre mismo, ya que como seres humanos, tenemos que satisfacer diariamente y a cada momento necesidades fisiológicas, de alimentación, vestido, pertenencia, seguridad y deseos, por lo tanto, se desglosará la definición anterior para entender mejor el origen de la mercadotecnia.

1 KOTLER Phillip " Fundamentos de mercadotecnia ", p. 67

NECESIDAD: "Una necesidad es el estado de privación que tiene un individuo". (2)

DESEO: Los deseos humanos, son las formas que adoptan las necesidades al ser moldeados por la cultura e individualidad del sujeto". (3)

Así pues, se observa que todos los seres humanos tenemos deseos y necesidades que satisfacer y para lograr ésto, la mercadotecnia ayuda a propiciar un intercambio de productos para poder saciarlos.

Por otro lado, Kotler hace mención histórica de la mercadotecnia afirmando el intenso interés que se advierte en todas las regiones del globo y aunque ésta constituye una de las disciplinas más modernas del hombre, es también una de las profesiones más antiguas. Desde los tiempos en que el comercio se reducía a simples trueques de mercancía y hasta la fecha, el intercambio comercial ha venido operando.

Kotler comenta de cómo y cuándo nace la mercadotecnia como ciencia: "Pero solo en la primera parte del siglo XX nació la mercadotecnia propiamente dicha; es decir, el estudio formal de los procesos y relaciones de intercambio, sin embargo, en este breve período la mercadotecnia ha llegado a alcanzar la categoría de la salvadora de la sociedad, según piensan

muchos y de corruptora de la misma para otros". (4)

En muy poco tiempo, la mercadotecnia se ha convertido en un instrumento imprescindible para muchas empresas y esto es debido a la proliferación de las mismas, fabricando u ofreciendo un mismo producto. Por lo anterior, tienen que basarse en el apoyo de métodos mercadológicos, para ganarle a la competencia en el mercado.

2.2 DESARROLLO DE LA MERCADOTECNIA EN MEXICO

Para hablar del desarrollo de la mercadotecnia en México, es necesario retomar algunos datos históricos que podrían servir de marco de referencia para entender, en cierto modo, cómo se lleva actualmente la mercadotecnia en nuestro país. Así pues, habrá que dividir esta investigación en tres períodos:

1. El México prehispánico: "En 1325 los aztecas fundaron la gran ciudad de Tenochtitlán, existían los pochtécats o comerciantes" (5); que traían sus productos intercambiándolos comercialmente con otras regiones del país y se establecían en los tianguis de Tlatelolco para vender o cambiar sus productos.

2. México durante la época colonial: Esta etapa se caracteriza por la explotación de metales preciosos, principalmente plata, que se exportaban a Europa. En este momento se puede decir que hay un rompimiento de la mercadotecnia que se venía aplicando en la época prehispánica, ya que todo el beneficio era para los países europeos sin ninguna utilidad para la Nueva España. En la época de la Colonia se inicia la

costumbre de la población de acudir al centro de la ciudad para satisfacer las necesidades de compra, por eso se concentraron en este sitio las casas comerciales de mayor prestigio.

3. México en la época actual: Hoy en día la mayor parte de los países, sin importar su etapa económica o sus distintas ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia. Este punto es importante ya que México como país, se encuentra enmarcado dentro de un contexto socio-económico-político mundial, en el cual se le cataloga como país en vías de desarrollo. Por lo tanto, los mercadólogos se encuentran con un grave problema ya que las empresas no quieren destinar recursos a la mercadotecnia, por que no se confía mucho en ella o se quiere obligar a las personas encargadas de ella a que garanticen un éxito en ventas que a su vez se reditúe en utilidades, pero sin arriesgar dinero.

Esto en la actualidad tendrá que cambiar, ya que con los tratados internacionales de Libre Comercio, las empresas nacionales se verán en la necesidad de aplicar la mercadotecnia para poder competir con las empresas extranjeras.

Respecto a ésto, Laura Fischer nos menciona que la mercadotecnia en nuestro país está en plena evolución, siendo

una corriente relativamente nueva que ha ayudado a las empresas a sobrevivir en el mercado, con esto se quiere decir que si se da a conocer un bien o servicio a más personas, se ganará terreno en el mercado y así la empresa logrará mayor desarrollo pudiendo ser más competitiva.

2.3 CONCEPTOS DE LA MERCADOTECNIA

Para analizar este punto, es importante retomar algunos conceptos importantes sobre qué es la mercadotecnia y en este caso, Phillip Kotler, Laura Fischer y Salvador Mercado, opinan al respecto.

Phillip Kotler: "Es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio". (6)

En este sentido se muestran ya algunos factores importantes, como es la satisfacción de necesidades. Esto es debido a que por mucho tiempo se pensó que la mercadotecnia era la causante de crear necesidades, lo cual no es cierto, ya que esta ciencia solo nos muestra y descubre que probablemente carezcamos de algo, mas sin embargo, no nos crea la necesidad misma de un bien o servicio.

Laura Fischer por su parte, da el concepto de mercadotecnia de la siguiente manera: "Es una actividad administrativa regida a satisfacer necesidades a través de intercambios; implica la determinación de los valores de un mercado específico, con el fin de adaptar la organización de una empresa al suministro de las satisfacciones que se desean, de una forma más eficiente que los competidores. El suministro de satisfactores dentro de un mercado, es la rentabilidad de una empresa". (7)

Salvador Mercado nos dice: "Es un conjunto de actividades que desarrolla una empresa en el ámbito de su mercado, orientadas a satisfacer necesidades y deseos del consumidor, así mismo para contribuir al mejoramiento de los niveles de vida en general". (8)

Como se puede observar, en estas definiciones se nombran los mismos factores que los mencionados con anterioridad, con la diferencia de que en éstas, se muestra que las actividades son en un mercado específico.

Se debe hacer mención que todas las definiciones muestran un mismo factor, que es la satisfacción de necesidades y deseos, así mismo, es claro que es éste el objetivo que persigue el estudio de la mercadotecnia.

7 FISCHER Laura " Mercadotecnia ", p. 30

8 MERCADO Salvador " Mercadotecnia ", p. 90

2.4 OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA

El objetivo primordial de la mercadotecnia, es buscar la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor. Este objetivo se obtendrá mediante una serie de aspectos propios de la mercadotecnia, como serán:

- *Producto*: Bienes o servicios, marca, imagen, empaque, etiqueta, etc.
- *Plaza*: Distribución, canales de distribución, etc.
- *Promoción*: Publicidad, promociones, etc.
- *Precio*: Rebajas, descuentos, mayoreo, etc.

Todos estos factores deben estar coordinados entre sí, permitiendo de esta forma a la organización, el logro de las metas.

Como se ha venido mencionando, la satisfacción del cliente es lo más importante para la mercadotecnia y, para poder lograr esto, las organizaciones deben de hacer uso de la investigación de mercados para conocer las necesidades que tiene un consumidor con respecto a un bien o servicio y crearlo o modificarlo para que satisfaga esas necesidades.

Hay que tener en cuenta que ahí no termina la responsabilidad de la realización de un estudio, sino que se debe seguir innovando o modificando al bien o servicio. Para que siga siendo funcional, estas innovaciones se harán de acuerdo con los cambios en los deseos y necesidades del consumidor.

Para que los objetivos de la mercadotecnia funcionen, se debe tener en cuenta que no solo las necesidades más urgentes de los consumidores serán las que determinen el concepto que se le dará al producto, sino hacer objetivos a largo plazo pensando en la satisfacción del cliente.

Para que se puedan alcanzar los objetivos a corto y a largo plazo que pretende la mercadotecnia, se debe tener una coordinación con todas las áreas de la organización en cuanto a actividades y funciones, ya que éstos pueden ser muy ambiciosos y probablemente se logren, pero sin la debida coordinación de cualquiera de las áreas y un perfecto control por parte de la alta dirección, estos objetivos podrían verse truncados, lo que redundaría en una mala imagen y pérdidas probables.

2.5 IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA

La importancia de la mercadotecnia radica cada vez más, en la gran competencia que se ha desatado entre las diferentes industrias para hacer llegar sus diferentes productos al consumidor, así se puede ver que en la actualidad, la mercadotecnia se ha venido modificando, ya que anteriormente la función de la empresa terminaba con la venta del bien o servicio y hoy en la actualidad esto ha cambiado considerablemente, ya que después de la venta, se tiene una comunicación con el cliente para saber aspectos sobre el producto, en cuanto a su funcionamiento, calidad, etc., creando con esto, clientes fieles. En otro punto de vista de lo que es para Laura Fischer la importancia de la mercadotecnia, nos dice, "Hoy en día el crecimiento económico de los países en vías de desarrollo, depende, en gran medida, de su capacidad para estructurar resistencias de distribución efectivas para sus materias primas y su producción, ya sea agrícola, comercial, industrial o de cualquier tipo".

Por otro lado menciona: " Las actividades que implica la mercadotecnia, contribuyen en forma directa o indirecta a la venta de los productos de una empresa". (9)

En este comentario cabe resaltar la importancia que tiene en la actualidad la mercadotecnia, al cumplir ésta con una labor social satisfaciendo necesidades y deseos del cambiante consumidor, así como ayudar a la comercialización de productos anteriormente conocidos por la empresa y a la elaboración de nuevos artículos, con lo cual se crea un ciclo económico. Esto permite no solo la supervivencia de la empresa, sino también el bienestar de una economía; de tal forma que si las utilidades faltaran, se haría muy difícil adquirir materia prima, ocasionando carencia de empleos y con ello deficiencia de capital; a su vez, no se podrían producir satisfactores, lo que sería en perjuicio de los consumidores. En otro punto de vista, Salvador Mercado nos dice: "Actualmente estamos distantes de la época en que no se conocía la preocupación de hacer llegar el producto al consumidor. Al llegar la industrialización y con ella un mercado más competitivo, la situación cambió completamente y el cliente hoy en día, es quien orienta al industrial respecto a qué debe producirse". (10)

Así vemos que la mercadotecnia ha tenido una evolución con base en la competencia, viendo reflejado lo anterior, en la gran variedad de calidades, marcas y precios que de un mismo producto se encuentran en el mercado.

Para completar lo anterior, a continuación se muestra el ciclo de la mercadotecnia en relación a la necesidad del consumidor:



Como se puede observar, el punto de mayor importancia para la mercadotecnia moderna es el consumidor o cliente, al basarse la empresa, en sus deseos y necesidades, creando diferentes productos con apego a las preferencias.

2.5.1 POSICION DE LA MERCADOTECNIA COMO SATISFACTOR DEL CONSUMIDOR

La posición que juega la mercadotecnia como satisfactor del consumidor, se basa en las necesidades que éste siente, mismas que pueden ser originadas por diversos motivos como son: biológico, psicológico-social, aprendido e instintivo.

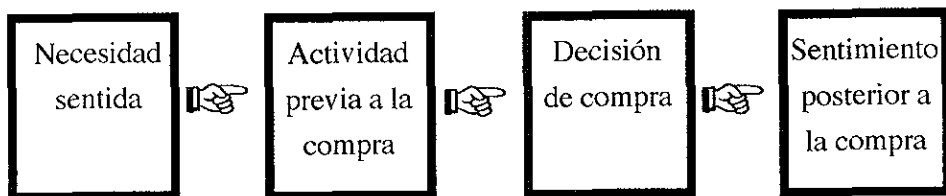
Esto se entiende mejor, si se parte de que una necesidad, es la diferencia entre el estado real y el deseado.

Para que la mercadotecnia pueda satisfacer estas necesidades y deseos, primero se debe saber cuáles son, pero por otra parte, el constante cambio en los gustos y deseos del consumidor, provoca que esta labor sea difícil e incierta.

Realmente si el mercadólogo logra esto, el consumidor también se beneficia al tener a su alcance bienes y servicios que le brindan mayor satisfacción.

A su vez, para que la mercadotecnia pueda actuar como satisfactora de deseos del consumidor, debe primeramente de reconocer lo que entra en juego en el mercado de un producto determinado y debe realizar una búsqueda de los deseos insuficientemente establecidos o satisfechos.

Un punto importante que debe estudiar la mercadotecnia para poder satisfacer las necesidades y deseos de los diversos consumidores, son los pasos de compra, que son:



Necesidad sentida: Cuando el consumidor descubre un problema o una diferencia entre su estado real y el de su satisfacción.

Actividad previa a la compra: Es búsqueda de información.

Decisión de compra : Es la etapa de evaluación, el consumidor ha de clasificar los objetos en el conjunto de opciones.

Sentimiento posterior a la compra: El estado de satisfacción o insatisfacción que causó comprar tal producto.

Como se puede observar, el papel que juega la mercadotecnia como satisfactor del consumidor, va más allá de la compra de un bien o servicio, ya que la tarea del mercadólogo, comienza por motivar a un posible comprador desde que siente la necesidad; después debe demostrar, o tratar de hacerlo, de que el producto que ofrece, sobresale de la gran gama de la diferente competencia, posteriormente demostrar que la mejor opción es la que él ofrece y pareciera que ahí termina la labor del mercadólogo, pero realmente, después de la compra debe evaluar si el producto que adquirió le causó el estado de satisfacción que éste esperaba. Si es así, la reacción del por qué de la mercadotecnia será justificada y satisfactoria y si no, habrá que hacer una evaluación para saber en dónde se encuentra el error y, en una retroalimentación, corregirlo.

2.6 FUNCIONES ESENCIALES DE LA MERCADOTECNIA

El desarrollo que ha alcanzado la mercadotecnia a partir de la segunda mitad del siglo es impresionante y se ha dado de forma muy acelerada, debido a los grandes bloques comerciales y económicos que se están formando en todo el mundo. Por lo tanto, a las empresas les resultará difícil penetrar a un mercado nuevo, provocando el tener que hacer uso de la mercadotecnia para conocer a fondo a los futuros consumidores y ser así más competitiva frente a empresas ya establecidas.

A este respecto Kotler hace mención: " La mercadotecnia es un arte en constante evolución, al cambiar nuestras ideas respecto a lo que constituye la nueva mercadotecnia socialmente responsable". (11)

Se puede decir que los principios modernos de la mercadotecnia, adquieren forma durante la década de los 40's y 50's, debido a la creación de nuevos inventos como las computadoras y la televisión, en donde la mercadotecnia desempeñó tres funciones básicas durante este período:

1) Observó el carácter de las necesidades nuevas de consumo y las tradujo en productos apropiados.

- 2) Contribuyó al desarrollo de los valores de consumo por medio de gastos cuantiosos en publicidad y promoción.
- 3) Creó nuevas formas de distribución en masa, para lograr que los bienes y servicios estuvieran a disposición y al alcance de grandes grupos de consumidores.

Como se puede observar, estos tres puntos hablan de la necesidad que muchas empresas tuvieron para poder vender sus productos debido a la producción en masa que se realizaba de un mismo producto y a la gran variedad de empresas que lo producían, por esto la gran mayoría, con el paso del tiempo, requirió persuadir al posible cliente para comprar el producto que él ofrecía y la mejor manera que se encontró para encontrarlo, era estudiando las necesidades más crecientes que tenía el consumidor y convertirlas en productos para así vender más.

Muchos pensaban que los principios de la mercadotecnia armonizaban con el bienestar del consumidor, pero después de la época de los 60's se encontraron factores que se anteponían a esta razón, ya que muchas personas pensaban que la mercadotecnia causaba en el cliente consumismo y en la economía recesión e inflación. En este momento se pensó que la mercadotecnia había perdido su carácter de función social.

Esto ha venido a contribuir a que se dé un reordenamiento de cómo se debe aplicar la mercadotecnia, así en nuestros días, nos encontramos con que la mercadotecnia se ha tenido que venir desarrollando de diferentes formas, pero con la misma línea: Satisfacer deseos y necesidades de los clientes.

Por lo tanto, en la actualidad las funciones de la mercadotecnia son:

- ✓ Identificar las responsabilidades de mercadotecnia, ya que varían de una empresa a otra.
- ✓ En las compañías que producen artículos de consumo, la promoción y distribución son las funciones más comunes de la mercadotecnia.
- ✓ En las organizaciones que producen bienes industriales, el pronóstico de venta y las relaciones con los clientes son las funciones que se asignan con más frecuencia a la mercadotecnia.
- ✓ Cualquiera que sea el tipo de organización, es indispensable el control de inventarios y el almacenamiento, coordinándose la mercadotecnia con los demás departamentos.

Como se puede notar, en la actualidad la función y el papel que juega la mercadotecnia, varía mucho de una rama productiva a otra y en el sector servicios se dan de manera diferente, pero siempre con el mismo propósito: atraer clientes y obtener utilidades.

2.7 VARIABLES DE LA MERCADOTECNIA

Algunas de las variables más importantes en las que se basa la mercadotecnia para poder ser funcional y desarrollarse dentro de un ámbito real y de interés común, así como para cumplir con su función de satisfactora de necesidades, se basa en los siguientes aspectos:

* **Aspecto demográfico:** Este aspecto se encuentra dentro de las fuerzas del macroambiente. Las compañías se adaptan a él, mediante el establecimiento de factores controlables en su mezcla de mercadotecnia.

Para entender mejor ésto, se definirá lo que es demografía: "Se refiere al estudio de las características más importantes de la población humana y su área de intereses, el tamaño de la población mundial, su distribución geográfica y su densidad, su ordenación por edades, su composición racial y tendencias en el nacimiento, en sus matrimonios y tasas de mortalidad". (12)

Como se puede ver, todos estos aspectos son de gran interés para la mercadotecnia, ya que en esto se puede basar para realizar estudios de mercado eficientes; por ejemplo,

la tasa de crecimiento de la población mundial, tiene gran importancia para la mercadotecnia, ya que como se ha mencionado anteriormente, ésta debe pensar a largo plazo. Una población creciente, significa un aumento en las necesidades humanas y se traduce en mercados más rentables, si existe el suficiente poder de compra.

Por otra parte, muchas empresas se ven afectadas por aspectos demográficos como son la baja natalidad en muchos países adelantados o la falta de matrimonios en otros. Estos factores influyen notablemente en dichas empresas, ya que producen productos que son enfocados para un público particular y no un público en general.

En otro aspecto, los pronósticos demográficos de rango medio, son muy confiables y existe poca excusa para que una compañía se sienta sorprendida de súbito por una evolución demográfica.

El aspecto demográfico es muy importante para la transición de la mercadotecnia, ya que en éste se basará para crear programas que cubran las necesidades de la creciente población.

*** Aspecto geográfico:** El aspecto geográfico, es sumamente importante para la mercadotecnia, ya que en éste se basará para hacer planes acordes por áreas y mercados, ya que

lo que es válido para una área geográfica determinada, no lo es para la otra, por otro lado, la ideología de un determinado grupo de personas, puede cambiar según la región en que se encuentre.

Así, la publicidad que se aplica para el mercado norteamericano, no es válida para uno europeo, ni para el mercado latinoamericano; por otra parte, la mezcla de productos también variará de una región específica a otra, ya que por ejemplo, una industria llantera, no podrá crear una llanta para lluvia en un lugar seco o viceversa.

Otro punto importante de resaltar, es que las costumbres de la gente de algunas regiones, son muy tradicionalistas, y para poder ingresar a estos mercados, se tiene que aplicar un tipo de mercadotecnia que no afecte estas costumbres, ya que la gente se puede sentir ofendida y crear cierto rechazo hacia esa compañía o producto.

En otra apreciación, es el aspecto geográfico el que cobra mucha relevancia para la mercadotecnia, en el sentido de que al querer introducir un nuevo producto a un cierto mercado, puede resultar difícil que la gente lo acepte por tenerle mucha confianza al que se produce y distribuye en su región.

Se puede hablar horas y horas de mercadotecnia, pero siempre se llegará al mismo fin. La mercadotecnia es un elemento fundamental de la comercialización, que ayuda al

empresario a satisfacer las necesidades del cliente.

Parece redundante, pero no lo es. Curiosamente, en mercadotecnia se dice que todo se aprende a base de repetición.

Cualquiera que sea un negocio, sin importar la rama a la que se dedique, e independientemente de su tamaño o estructura, siempre se utiliza la mercadotecnia, consciente o inconscientemente, ya que la finalidad de toda empresa es vender, y la mercadotecnia tiene una colaboración muy valiosa para esto.

Si una empresa no satisface las necesidades del cliente, ésta no venderá y así, difícilmente obtendrá utilidades.

Entre otras cosas, hay que tomar en cuenta el gran empuje que ha tenido la mercadotecnia y el desarrollo que ésta ha alcanzado, ya que para que una empresa sea competitiva, debe estar siempre a la vanguardia y, en mercadotecnia, no se puede quedar atrás.

CAPITULO III

LA MERCADOTECNIA EN EMPRESAS DE SERVICIOS

3.1 APLICACION DE LAS TECNICAS MERCADOLOGICAS A LAS EMPRESAS DE SERVICIO

Como ya se ha mencionado, la mercadotecnia es aplicable a cualquier tipo de empresa.

En este caso, la aplicación de la mercadotecnia a una empresa de servicio se da de la siguiente manera:

1. Investigación de mercado. Se tratará de determinar en qué lugar se va a ubicar la empresa, se va a evaluar qué tanta competencia hay en la zona para el servicio que se piensa lanzar al mercado, qué tanta afluencia de personas podrán requerir el servicio, qué precios son los que imperan en el mercado para saber si el que se va a ofrecer por el servicio será competitivo. También habrá que determinar, qué concepto se le dará a la empresa para que sea diferente a los demás con las que se habrá de competir.

2. Previsión y desarrollo del servicio. Tratará como su nombre lo dice, de hacer una previsión y planeación del servicio que se va a prestar, con el único fin de que se dé con la mayor eficiencia y eficacia posibles y el desarrollo de éste se vaya afinando con el propósito de cumplir con el fin para el cual la empresa fue creada y así mismo, obtener mayores utilidades, en consecuencia de que se le está dando al cliente lo que él espera encontrar en una empresa de esta naturaleza.

3. Canales de distribución. En estas empresas no se aplica textualmente, ya que por no ser un bien sino un servicio lo que se ofrece, no se necesita de distribuidores para hacer llegar el servicio a los posibles clientes. En las empresas de servicio, el canal de distribución se podrá entender como los prestadores del servicio mismo, como son los meseros, cantineros y cocineros, en el caso de un restaurante, por ejemplo, ya que ellos serán los que al dar el servicio, estarán vendiendo lo que la empresa está produciendo.

4. Administración de ventas. Se fijarán los precios que deberán ser acordes al tipo de servicio que se está ofreciendo, además, se les dará la capacitación necesaria a los prestadores del servicio, todo esto con el fin de que la empresa sea competitiva en el mercado en el cual se encuentra y obtener mayores utilidades.

5. Publicidad y promoción. Es muy importante para este tipo de empresas ya que en éstas no se aplica como en los demás negocios. Aquí, la mejor publicidad se da de "boca en boca", esto es de acuerdo a la calidad del servicio y a las recomendaciones de los mismos clientes, por lo que anteriormente no se creía necesario que las empresas de servicio se anunciaran por los medios de difusión como la T.V. o el radio, pero actualmente se descubre que estas empresas sí se deben auxiliar de estos u otros medios obteniendo buenos resultados.

6. Retroalimentación. Se aplica como en todas las empresas, midiendo resultados obtenidos contra resultados esperados; ésto es, hacer una comparación. Si los resultados son los mismos, se podrá decir que se cumplieron los objetivos y en la retroalimentación solo se afinarán detalles, pero si los resultados son discordes, se tendrán que aplicar medidas de control en la planeación del siguiente período para que se lleven a cabo o inclusive, hacer las correcciones en el mismo período si así se requiere, obteniendo mejores resultados.

Como se puede observar, la aplicación de la mercadotecnia en una empresa de servicios, se da de manera diferente, obteniendo buenos resultados en un área donde muchas personas pensaban que con solo abrir una empresa de este tipo tendrían el éxito asegurado, cuando en la actualidad, no es así.

3.2 COMO OPTIMIZAR EL SERVICIO DE UN RESTAURANTE A TRAVES DE LA MERCADOTECNIA

Para poder optimizar el servicio a través de la mercadotecnia, es necesario realizar un estudio de mercado a conciencia que arroje resultados medibles sobre la calidad del servicio que se está ofreciendo, el tipo de mercado en el que se está desarrollando y la competencia que tiene.

En el caso de un restaurante, las variables más importantes a determinar serán:

- a) El menú.
- b) La ubicación del local.
- c) Los precios.
- d) La calidad del servicio.
- e) La higiene y rapidez.

Para maximizar la calidad de estas variables, puede basarse en la mercadotecnia, ya que a través de ella se pueden obtener datos importantes que hagan que el servicio que se ofrece sea mejor, por ejemplo:

- a) El menú:** La mercadotecnia se aplica desde la perspectiva en la cual se debe basar en los gustos del cliente para elaborar la carta de platillos que se van a ofrecer.

(En este punto es importante señalar, que es una estrategia mostrar en la carta fotos de los platillos que en ella se mencionan).

b) La ubicación del local: Es lógico que la ubicación idónea sería el sitio más accesible a los clientes, pero esto es relativo, porque mucha gente prefiere salir a comer a lugares alejados de su localidad. Aquí, la aplicación de la mercadotecnia también juega un papel muy importante, ya que si se escoge un lugar de fácil acceso, con servicios de estacionamiento, decoración adecuada y enfocada hacia el tipo de gente a la que se va a atender, además de hacer un estudio de mercado del potencial de clientes que hay en la zona, se puede alcanzar el desarrollo que conduzca a lograr el liderazgo en ese mercado, así como también captar clientes de otros mercados más alejados.

c) Los precios: Al fijar los precios, se deberán tomar en cuenta tres importantes factores:

1. El costo unitario del platillo o bebida, que no deberá ser mayor del 33 % del precio final.
2. La competencia, que nunca se debe perder de vista, para que al determinar los precios, éstos sean acordes con la zona y no cause problemas para poder introducirse de manera competitiva en el mercado.
3. En base a los platillos y al servicio que se ofrezca, pues si en

la zona en donde se ubica el restaurante, solo hay restaurantes de comida rápida o fondas que sirvan comida corrida, se tendrá que basar en otros parámetros y lógicamente los precios no serán adecuados con la zona, por lo tanto, ofrecer otro tipo de servicio que sería una innovación en la zona, podría alcanzar el éxito, esto se lograría ofreciendo precios accesibles y de acuerdo al servicio que se está proporcionando.

d) La calidad en el servicio: Debe ser lo más importante para cualquier restaurante, ya que el comensal que sale a comer desea encontrar por lo que va a pagar, un trato amable y un servicio eficiente. En este momento, los dueños de restaurantes se enfrentan a un grave problema, porque muchas veces no se elige al personal idóneo para realizar el trabajo y esto trae como consecuencia un mal servicio y por lo tanto, el alejamiento de los clientes. Para la mercadotecnia moderna, lo más importante es el servicio y para un restaurante, un cliente satisfecho es la mejor recomendación para el negocio y por el contrario, un cliente que fué atendido con un trato descortés, es una mala recomendación y esto repercutirá en una mala imagen del negocio.

e) Higiene y rapidez: Este tema es importante desde el punto de vista de que toda persona que sale a comer a la calle, siempre buscará un lugar limpio y en el cual la atención sea rápida y eficiente dado que mucha gente sale a comer fuera

porque no puede regresar a su casa para hacerlo, además de que generalmente, tienen un horario restringido para regresar a trabajar. También hay que tomar en cuenta, que en ese tiempo está incluido el traslado de la oficina al restaurante, por lo que el tiempo efectivo de "la hora de la comida", se reduce aún más.

Como se puede observar, la mercadotecnia juega un papel muy importante en la optimización del servicio, pues a través de ella se pueden conocer los gustos del cliente, sus preferencias, la cantidad que están dispuestas a pagar, etc. Esto determinará si el servicio que se ofrece es bueno o si se deben de hacer algunas modificaciones para satisfacer al cliente a su entero gusto y éste recomiende la empresa porque el servicio que recibió era el que esperaba, por lo tanto, esta será la mejor publicidad para el negocio.

3.3 LA UTILIZACION DE UN ESTUDIO DE MERCADO PARA ABRIR UN RESTAURANTE

Cuando se quiere abrir un restaurante, la utilización de la mercadotecnia es muy importante. Lo primero que se debe hacer, es realizar un estudio de mercado para comprobar la factibilidad del proyecto.

La mercadotecnia es un factor determinante para la empresa moderna de todas las ramas, pero en el área de restaurantes mexicanos no ha sido muy utilizada. Esto se debe a que en México se tiene la ideología de que "la comida siempre se vende" y actualmente no es así, porque:

Primero: El cliente ha evolucionado en cuanto a sus gustos, además de ser cada vez más exigente con el servicio.

Segundo: Las empresas restauranteras extranjeras que han llegado a México con toda una estructura mercadológica, han perjudicado en cierto modo a los restaurantes mexicanos, además de que éstas suelen ponerse de moda. Cabe mencionar que el ir a comer a un restaurante, así como adquirir cierto producto provoca en el consumidor cierto estatus, por lo que los restaurantes mexicanos, han perdido terreno en este aspecto.

Tercero: El estado actual de la economía del país, también repercute bastante en el área restaurantera, por lo que muchas personas prefieren gastar en diversos artículos necesarios y no salir a comer fuera de su casa.

Las empresas restauranteras deben cambiar su ideología cualquiera que sea su nivel, fondas, cafeterías, restaurantes, restaurante-bar. De no ser así, quedarán fuera de un contexto competitivo con las empresas extranjeras, por ejemplo, de comida rápida (fast food), que continuamente bombardean al posible cliente con publicidad y promociones.

3.3.1 ELABORACION DE UN ESTUDIO DE MERCADO PARA UN RESTAURANTE

Lo primero que debe determinarse es a qué tipo de mercado se piensa penetrar, ésto es, especificar lo siguiente:

*** El tipo de gente a la que se le quiere hacer llegar el servicio:**

- a) Clase alta.
- b) Clase media o media alta.
- c) Clase media baja.
- d) Clase baja.

Este punto es muy importante determinarlo, ya que en base a esto se podrá decidir la clase de servicio que se dará, los precios que se manejarán y el tipo de comida que se va a vender.

*** La ubicación del restaurante.**

Se tiene que buscar un lugar de fácil acceso, donde se le puedan ofrecer al cliente todos los servicios como son: seguridad, estacionamiento, instalaciones cómodas y un ambiente agradable. Por otro lado, es importante mencionar que además de todos estos factores, la ubicación se determinará en base a las características del mercado en el cual se quiere penetrar, pues si se piensa enfocar a la clase

media baja, no será conveniente instalarse en una zona de clase alta y viceversa.

*** La competencia.**

Se debe tener bien identificada a la competencia para que en base a esto, se haga una planeación más adecuada que permita conocer desde qué perspectiva se va a ofrecer el servicio, los platillos y los precios; sería inútil pensar que ofreciendo lo mismo que la competencia, se pueda tener éxito. En este plano, lo mejor será ofrecer servicios diferentes a los que ofrece la competencia, los platillos elaborados con ingredientes de la más alta calidad y tratar de enfocarse a un tipo de clientela que la competencia haya descuidado, así como también captar clientes de la misma.

*** La calidad.**

Uno de los puntos más importantes de resaltar es la calidad. Muchas empresas restauranteras en México, creen que ofreciendo precios bajos van a captar más clientes, cosa que en la mayoría de los casos no es tan cierta. Muchos de esos empresarios sacrifican la calidad por un precio bajo.

Es importante resaltar, que para que un restaurante tenga éxito y aceptación, necesita tener calidad en todo lo que se ofrece, esto es:

1. *El mejor servicio:* Este se dará seleccionando al personal

adecuado y por medio de una excelente capacitación, donde se le explicará lo que tiene que realizar y en qué forma debe hacerse.

2. *El tipo de comida:* Se dará seleccionando la mejor variedad de platillos y la elaboración deberá ser con productos de alta calidad.

3. *La decoración del lugar:* Deberá ser acorde con el tipo de comida que se esté ofreciendo y a la clientela que se maneja.

4. *La atención al cliente:* Se dará no negándole ningún platillo o bebida contenida en la carta es decir, que si el cliente pide algo que esté contenido en la carta, no se le deberá decir que no hay y, desde luego, un trato amable y cordial.

5. *Precios acordes al servicio ofrecido:* Si se está ofreciendo un buen servicio y alta calidad en los productos, el precio no deberá ser excesivamente alto, pero sí de acuerdo a la calidad ofrecida para no sacrificar ésta con precios bajos.

La gente cuando sale a comer fuera de casa, busca encontrar un buen trato, productos de calidad, rapidez, buen servicio y en general, pasar un rato agradable fuera de casa. Si encuentra esto en un restaurante, probablemente el precio no le importe tanto y es muy factible que regrese con frecuencia, pero si por el contrario, no lo encuentra, aunque el precio sea bajo, lo más probable es que no regrese.

6. *Publicidad:* Dentro del estudio de mercado, se deberá determinar el tipo de publicidad, las promociones que se harán y se establecerán las relaciones públicas. Debido a la

gran competencia y a la gran cantidad de restaurantes americanos que han entrado a nuestro país, no es posible que una empresa tenga el éxito asegurado con solo instalarse, por esta razón, ahora se requiere de la publicidad para darse a conocer y poder captar a un buen número de clientes. También se requerirá de la promoción para hacer más atractivo a los posibles clientes, lo que ofrece la empresa.

Por último, la empresa se deberá basar en las relaciones públicas para lograr la aceptación de la comunidad hacia el restaurante y sus servicios.

Como se puede observar, un estudio de mercado aplicado a un restaurante, puede descubrir resultados interesantes para saber bajo qué giro se deberá llevar éste y hacerlo más competitivo frente a otros del mismo ramo.

3.4 DESARROLLO DE UN ESQUEMA PROMOCIONAL EN EL AREA DE SERVICIOS

Para desarrollar un esquema promocional en una empresa de servicios, es necesario determinar la razón por la cual se considera que por medio de promociones se va captar un mayor número de clientes, que con anterioridad no se ha podido captar.

Las principales razones por las que una empresa recurre a la utilización de esquemas promocionales son: baja o nula captación de clientes nuevos, excesiva competencia, para dar a conocer un nuevo servicio, por apertura o reapertura.

Las empresas de servicios, en especial los restaurantes, hasta hace muy poco tiempo no se preocupaban por auxiliarse de esquemas promocionales; se pensaba que con el simple hecho de abrir uno, se garantizaba el éxito y, aunque hubiera competencia, eso no sería impedimento para alcanzar altas ventas.

En la actualidad y debido principalmente a la alta competitividad y a la penetración en el mercado de empresas restauranteras extranjeras (principalmente de E.U.) que utilizan esquemas promocionales con mucha frecuencia, las empresas restauranteras de nuestro país, se han visto en la necesidad de aplicar también ellas, esquemas promocionales para poder ser competitivas y no quedar fuera de un contexto en el cual ahora la gente prefiere obtener algo adicional por lo que está consumiendo.

Los esquemas promocionales que más se utilizan en la actualidad son: ofrecer paquetes, principalmente a niños, en los cuales se ofrece un regalo; o bien, ofrecer paquetes en los cuales se ofrece un platillo, bebida y postre incluido, a un

buen precio. Estos esquemas se aplican principalmente en empresas de comida rápida.

Para otro tipo de empresas, por ejemplo, restaurante bar, probablemente el esquema promocional que dé más resultados, sea el de obsequiar una bebida como aperitivo o digestivo, según sea el caso, u ofrecer una hora al día que en la compra de una bebida, se regala otra, lo que se conoce como "hora feliz" (Happy hour).

Para implantar un esquema promocional acorde a cada una de las empresas de servicios, en este caso restaurantes, se debe de hacer una evaluación del tipo de clientes que tiene la empresa y de cómo poder captar la atención de otros clientes potenciales.

Probablemente, la mejor manera de elaborar un esquema promocional, es analizar a fondo lo que la competencia está ofreciendo y estudiar las posibilidades de poder superar esos puntos en los que lleva ventaja. Si por el contrario, se supera a la competencia en cuanto a lo que se ofrece (precios, servicios, calidad en los productos, instalaciones, etc.) qué hacer para seguir manteniendo el nivel de clientes que se tienen y captar más. En cualquiera de los casos, la finalidad es atraer y mantener clientes a través de promociones.

¿Por qué aplicar un esquema promocional a un restaurante?

La respuesta parecería sencilla, pero esto es relativo, ya que en México, no hay mucha credibilidad en la aplicación de la mercadotecnia para este tipo de empresas; además, muchos restauranteros consideran que es excesivamente caro promocionar un restaurante y no están dispuestos a pagar tanto.

Esto es erróneo, si se hace la promoción adecuada. Efectivamente, a veces resulta costosa la promoción, pero se debe partir de que ésta ayuda considerablemente para dar a conocer la empresa.

La promoción tiene como fin avivar el interés del público hacia los bienes y servicios que se encuentran en el mercado. Si un empresario no entiende esto, probablemente su empresa no tenga éxito.

Muchos restauranteros, piensan que por ofrecer precios bajos van a tener un número aceptable de clientes, pero en muchos casos no sucede y esto principalmente se da porque falta un esquema promocional adecuado, o no lo hay. Esto se traduce de la siguiente manera: si nadie conoce el restaurante que se acaba de abrir, ¿cómo van a saber que está ofreciendo buena calidad y buen servicio así como precios aceptables? Hay que enterar a la gente de que existe, de otra manera, el restaurante nunca entrará en la mente de los posibles consumidores.

¿Cómo se puede promocionar?

Anteriormente se pensaba que la mejor promoción para un restaurante era la llamada de boca en boca, esto es que si un comensal salía satisfecho con el servicio, la comida, etc., él recomendaría el lugar y atraería más gente a éste. Probablemente esto siga funcionando muy bien, pero si nadie conoce la empresa, ¿cómo atraer clientes a ella, para que después la recomienden con otras personas?

La respuesta es a través de la promoción. Quizá la estrategia más usada por los restaurantes, es a través de volantes y de mantas. La promoción directa también se utiliza; ésto es, ir a visitar a los clientes potenciales y comentarles que se estableció un lugar cerca de ahí o que se está cambiando de administración y se piensa ofrecer un mejor servicio e invitarlos a que lo visiten. En este momento se habrá ganado terreno, ya que el posible cliente se sentirá halagado por la atención que se tuvo hacia él y muy probablemente lo visite. Este momento será el preciso para captar un buen número de clientes, ya que si se ofrece un excelente servicio y buena calidad en la comida, así como instalaciones y ambiente agradable, posiblemente esas personas regresen y recomienden el restaurante.

Si es así, los esfuerzos promocionales redundarán en mayores utilidades.

3.5 COMO MAXIMIZAR LAS VENTAS A TRAVES DE LA UTILIZACION DE LA MERCADOTECNIA

Para maximizar las ventas a través de la utilización del marketing, probablemente el punto más importante será la administración de la mercadotecnia, ya que lo primero que se debe verificar, son los objetivos que se han diseñado en cuanto a ventas (lo que se espera vender y cuál fue el resultado) basándose en la planeación y el control, ya que teniendo bien establecidos los objetivos sobre los cuales se trabajó durante el tiempo que se esté midiendo, se podrá determinar por qué no se alcanzaron las metas en cuanto a ventas, si es que no se alcanzaron y si se lograron, cómo superar esas ventas para el período siguiente y obtener un desarrollo sostenido.

Como se ha venido mencionando, lo más importante para que un restaurante tenga éxito, será la calidad del servicio y alimentos, así como instalaciones y servicios extras que se ofrecen. Todas estas variables son susceptibles de ser mejoradas y debe hacerse continuamente para poder así captar un mayor número de clientes y por lo tanto, maximizar las ventas.

¿Cómo lograr esto?

Una opción sería la siguiente: como administradores o dueños,

siempre se tendrá que poner en la posición del cliente y verificar que el servicio que se está ofreciendo, así como los alimentos, sean los adecuados; si no lo son, tratar de mejorarlos o cambiarlos y así se ofrecerá de mejor manera. Se debe ser competitivo con uno mismo para ofrecer un servicio acorde con las necesidades del cliente.

Otra opción, es a través de la utilización de un sondeo de análisis de investigación dinámica y continua; esto es, hacer uso de una serie de preguntas al término de la comida al cliente. Estas deberán ser de cuatro a cinco preguntas para saber si le gustó o no el servicio que se le dió y la comida que se le sirvió, así como sugerencias para mejorar en cualquier renglón. Ofrecer un mejor servicio, mantener al cliente contento y crear cierta fidelidad de éstos, son las bases para asegurar el éxito.

Un punto que nunca se debe descuidar será la competencia. Para maximizar las ventas se tiene que estar verificando continuamente lo que ofrece la competencia para tratar de superarla de manera que se logre captar algunos clientes de la misma. Por otro lado se debe de tratar de innovar constantemente para dejar a la competencia sin ninguna oportunidad de que ella haga lo mismo. Esto se puede dar porque la mayoría de la gente tiende a pensar que si un restaurante siempre está con un gran número de clientes, es porque se ofrece un buen servicio y buena comida. Por esto es importante captar un mayor número de clientes que la

competencia, ya que esto dará como resultado, obtener una mayor utilidad.

Un punto importante de determinar serán los instrumentos en los cuales se basará para maximizar las ventas, estos serán: Promoción, publicidad, precios y servicios.

a) Promoción= Se utilizará para captar un mayor número de clientes y así maximizar las ventas. La promoción deberá ser acorde a la capacidad de la empresa y en momentos específicos, de lo contrario, la gente solo irá al restaurante por lo que se está ofreciendo en promoción y así no se podrá medir si lo que está ofreciendo la empresa (servicio, productos, precio, etc.) está funcionando por sí solo.

b) Publicidad= Esta es importante ya que es el medio por el cual se dará a conocer a la empresa y también se podrá captar a más clientes y motivar a otros posibles a que visiten el restaurante. La publicidad deberá ser acorde a la capacidad económica de la empresa y los canales más comunes serán volantes, radio, revistas, periódico, correo, televisión y promoción directa.

c) Precios= Este punto deberá ser congruente al tipo de servicio que se está ofreciendo y a la calidad de los alimentos, ya que como se ha mencionado, no será conveniente sacrificar calidad, servicios y productos por precios bajos, que a largo

plazo pueden perjudicar a la empresa y en vez de maximizar ventas hagan que caigan por no ofrecer la calidad adecuada.

d) Servicios= Este punto es muy importante. Ofrecer un buen servicio, además de los servicios adicionales de estacionamiento y/o valet parking, instalaciones cómodas y una atención esmerada al cliente, es indispensable para mantener al cliente contento para así poder captar a otros por medio de recomendaciones y, por consiguiente, maximizar las ventas.

Como se puede ver, a través de la mercadotecnia es factible maximizar las ventas, siempre y cuando se base en la administración de la misma y se planeen los objetivos en cuanto a ventas bien delimitados y acordes con lo que se piensa ofrecer, por otro lado, también es importante basarse en variables mercadológicas para determinar las necesidades del cliente y para atraer nuevos clientes a través de ellas.

Lo más importante para que un esquema promocional funcione, es dar lo que se está ofreciendo para que la gente crea en la empresa y ofrecer siempre una alta calidad en servicio, alimentos e instalaciones, no simplemente cuando se piensa captar clientes, sino todo el tiempo para mantener a la clientela y poder atraer más.

CAPITULO IV ANTECEDENTES GENERALES DE RED LOBSTER DE MEXICO, S.A. DE C.V., "RESTAURANTE BUZIOS"

4.1 ORIGEN

Red Lobster de México, S. A. de C.V., conocida comercialmente como "Buzios" es un restaurante de nueva comida mexicana, ubicado en la calle de Río Lerma #46-A, Colonia Cuauhtémoc, entre las calles de Río Rhin y Río Amazonas en la ciudad de México.

Constituida el 19 de Abril de 1990 como una Sociedad Anónima de Capital Variable, e incorporada a la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados), "Buzios" inicia sus actividades bajo la licencia de restaurante con venta de cervezas y vinos de mesa con alimentos.

Posteriormente cambia de administración, misma que actualmente sigue operando. Como Sociedad Anónima, cuenta con cinco socios quienes sin experiencia restaurantera decidieron iniciarse en esta área de servicios.

Actualmente, los socios tienen el restaurante como segundo negocio, a excepción del representante legal, quien se dedica de lleno a éste.

"Buzios" cuenta con dos niveles, construcción bajo el estilo Art Deco, muy clásica de los años 30's, distribuidos de la siguiente manera:

TABLA DE DISTRIBUCION Y SUPERFICIE EN METROS CUADRADOS DE CONSTRUCCION

Nivel	Superficie total de construcción (m2)	Uso por nivel
Planta Baja	87.55	Area de Servicios
Planta Baja	35.80	Area de Comedor
Nivel 1	88.30	Area de Comedor
SUMA	211.65 m2	

En sus áreas de comedor, cuenta con 21 mesas, las cuales dan capacidad a 86 personas, cuenta también con sanitarios para damas y caballeros, ubicados en la planta alta.

El área de servicios o área de producción , cuenta con dos cocinas: cocina caliente y cocina fría, (las cuales se describirán posteriormente), un almacén, área de lavado, área de bar, caja de cobro y un patio pequeño.

OBSERVACION : Cabe mencionar que el Restaurante "Buzios", no tiene nada que ver con la cadena americana "Red Lobster", ésta es únicamente su razón social y es una empresa 100% mexicana.

4.2 ADMINISTRACION GENERAL

4.2.1 MISION, OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS

Misión: Ofrecer un servicio de calidad, acompañado de platillos de la buena comida mexicana, elaborados siempre cuidadosamente desde la compra de insumos hasta el consumo final.

Objetivos:

- 1.** Servir semanalmente 225 comidas, es decir 45 comidas diarias, de lunes a viernes.
- 2.** Aumentar mensualmente la venta en un 10%, reflejando por consiguiente, un aumento del 10% mensual en sus comensales aproximadamente.
- 3.** Lograr una integración entre el restaurante y su personal a través de la autosuperación.
- 4.** Mantener una calidad constante tanto en los platillos como en el servicio.

Perspectivas: Expandir su crecimiento de acuerdo a su ámbito de mercado a satisfacer por medio de sucursales.

4.2.2 ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

El restaurante está dividido en las siguientes áreas o departamentos:

1. Cocinas.
 - a) Cocina fría.
 - b) Cocina caliente.
2. Bar.
3. Salones de servicio (comedores).
4. Almacén.
5. Area de lavado.
6. Area administrativa.

Estas áreas tienen sus actividades específicas, como son:

COCINAS:

- a) **COCINA FRIA:** En este departamento se preparan las ensaladas, sus respectivos aderezos, cocteles y postres.
- b) **COCINA CALIENTE:** Aquí se elabora la mayor parte de la carta. Como su nombre lo dice, de este departamento salen los platillos calientes: Sopas, pastas, pollo, filetes de res, de pescado y camarones.

BAR: Se preparan aquí todas las bebidas, así como también cafés y tés.

AREAS DE SERVICIO (COMEDORES): Se refiere a los salones, tanto en planta baja como en planta alta. En ellos se lleva a cabo el servicio mismo.

ALMACEN: Contiene refrigeradores para los alimentos que así lo requieren, además de espacio suficiente para el abarrote y la mantelería. Funciona simplemente como bodega de entrada y salida de insumos.

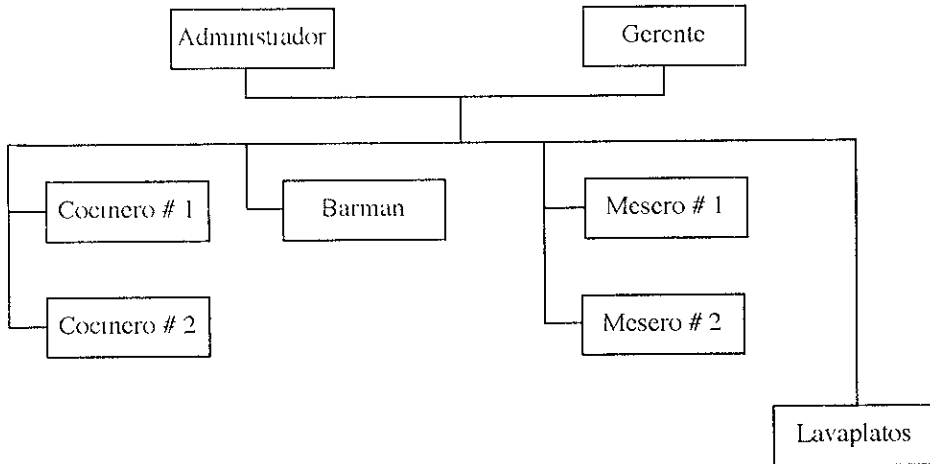
AREA DE LAVADO: Esta a la vez se subdivide en dos áreas, una donde se lava la loza y herramientas de cocina y otra en donde se lava la cristalería y el cubierto.

AREA ADMINISTRATIVA: La parte administrativa propiamente dicha, se lleva a cabo físicamente en el almacén que, por falta de espacio, se fusionó con una pequeña oficina. En ella se lleva todo lo referente a la administración general, como proveedores, cuentas por pagar, etc.

También aquí se registran los controles de salida, de ventas y de inventarios entre otros, además de llevar la contabilidad interna.

Aunque no es un departamento propiamente dicho, cabe mencionar que existe un pequeño patio que por reducido, no es menos importante. En él se deposita la basura, misma que se saca diariamente.

4.2.3 ORGANIZACION JERARQUICA



4.2.4 DESCRIPCION DE FUNCIONES

ADMINISTRADOR / GERENTE:

- * Manejo de chequeras.
- * Pagos a proveedores.
- * Compras: Materias primas.
Materiales.
Equipo.
- * Control de inventarios, de salidas diarias y de ventas.
- * Contabilidad interna.

- * Elaboración de menús.
- * Revisión del montaje de las mesas.
- * Surtido diario de materias primas a las cocinas y al bar.
- * Supervisión de la limpieza de los sanitarios.
- * Supervisión del lavado y desinfectado de frutas, verduras y legumbres.
- * Revisión de la elaboración de paneras, salseras y pateras.
- * Supervisión de las luces y la música.
- * Asignación de las mesas a la llegada de los clientes.
- * Coordinación de tiempos.
- * Supervisión de limpieza en salones, cocinas, bar y áreas de lavado.
- * Encendido y apagado de luces, música, llaves de agua y de gas.
- * Elaboración de cortes de caja.
- * Elaboración de fichas de depósito, tanto de efectivo como de vouchers.
- * Registro de depósitos, así como también de comisiones e IVA que carga el banco.
- * Evaluación del desempeño del personal.
- * Creación de nuevas motivaciones e incentivos.

COCINEROS:

- * Elaboración de platillos.
- * Elaboración de requisiciones diarias de materias primas.

- * Supervisión y/o modificación de los menús elaborados por el gerente.
- * Preparación de los alimentos del personal.
- * Efectuar la limpieza e inventario de los refrigeradores.
- * Efectuar inventario físico de herramientas de cocina.

BARMAN:

- * Elaboración de requisiciones de compras.
- * Verificación de existencias de refrescos, cervezas, vinos de mesa y hielos.
- * Revisión de existencias de café en grano, café soluble, azúcar, endulzantes y té.
- * Preparación de bebidas, cafés y té.
- * Elaboración de paneras, pateras y salseras.
- * Efectuar la limpieza de las cafeteras y, en general, del área del bar.
- * Efectuar inventario físico de cristalería.

MESEROS:

- * Montaje de las mesas.
- * Mantenimiento de los salones en lo que a limpieza se refiere.
- * Revisión de agua de los floreros.
- * Tomar la orden del cliente.

- * Servicio de platillos, bebidas, postres y cafés.
- * Atención al cliente.
- * Elaboración de inventario físico de mantelería y cubiertos.
- * Lavado de charolas y paneras.
- * Mantenimiento de limpieza en la puerta, banqueteta y toldo.

LAVAPLATOS:

- * Lavado de loza, herramientas de cocina, cristalería y cubierto.
- * Mantenimiento de orden y limpieza en el almacén.
- * Traslado de la basura al patio.
- * Mantenimiento de limpieza en el patio de basura.
- * Elaboración de inventario físico de la loza.

4.2.5 RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CAPACITACION DE PERSONAL

Reclutamiento

Por ser una microempresa consta de poco personal, por lo que no es difícil conseguirlo.

Generalmente, si por algún motivo hubiera una vacante, se les solicita a los mismos empleados alguna persona que

recomienden para ocuparla. Esto es por varias razones:

1º Son personas conocidas, que de alguna forma, el empleado actual responde por él.

2º Hay mayor colaboración de los empleados para ayudarlo y enseñarle.

3º Se propicia un ambiente agradable y de fácil aceptación entre los empleados.

4º Al empleado le causa satisfacción y motivación, el interés y la ayuda por parte de la empresa a sus familiares y personas de confianza.

En caso de no reclutar de este modo, se recurre a anunciar la vacante por medio del periódico.

Selección

Entre los requisitos de la selección, se encuentran:

- Edad: entre 15 y 25 años.
- Habilidades según el puesto.
- Limpieza en su presentación personal.
- Seguridad en sí mismos y espíritu de superación.
- Ubicación de su domicilio (Preferentemente se elige a los que vivan cerca del restaurante).

Capacitación

Se lleva a cabo mediante la enseñanza verbal y el ejemplo.

Eventualmente se muestran lecturas en cuanto a la calidad y el servicio, así como también reportajes y críticas de éste y otros restaurantes.

4.3 MERCADOTECNIA EN RED LOBSTER DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Para hablar de mercadotecnia en el restaurante "Buzios", habrá que determinar a través de una investigación de mercado que permita mejorar, dentro del área de esta empresa de servicios, qué características en especial demanda el usuario o público consumidor que asiste a él. Partiremos primeramente de las variables de la mercadotecnia, que actualmente se consideran de la siguiente manera:

El Menú

Consta de 38 platillos abarcando entradas, sopas, ensaladas, pastas, pechugas de pollo, filetes de res, filetes de pescado, camarones y postres. Todo está basado en la comida mexicana y, por medio de cuestionamiento directo con los clientes, se considera que éstos son de su gusto. También consta la carta de bebidas, cafés y té.

La ubicación del local

Como se mencionó anteriormente, "Buzios" está ubicado en la Colonia Cuauhtémoc, en la Calle de Río Lerma, a una cuadra de la Bolsa Mexicana de Valores (que se encuentra en

la esquina de Río Rhin y Paseo de la Reforma).

En la zona, hay gran potencial de mercado, ya que incluso se le ha llamado "el corazón bursátil de la ciudad de México", por encontrarse aquí concentradas las oficinas y sucursales de la mayoría de los bancos del país, así como la B.M.V.

Además del mercado bursátil, se encuentran también las oficinas de TELMEX.

Precios

Estos se fijan básicamente de acuerdo a los que ofrece la competencia, para no salirse del contexto competitivo.

Comparado el tipo de comida con restaurantes de otras zonas, los precios se consideran baratos, ya que el cheque promedio por persona, es de 22 pesos.

Calidad en el servicio

En general el servicio es bueno, aunque hay mucho por mejorar. El problema más frecuente es que por diversas razones, no se tienen en existencia todos los platillos ofrecidos en la carta, por lo que no es raro negarle al cliente algún platillo o bebida.

Higiene y rapidez

La higiene en los alimentos y bebidas, es estrictamente vigilada, desde las compras hasta la preparación final como

lavado, desinfectado, etc.

La rapidez se puede mejorar, aunque no se considera excesivamente lenta, ya que el tiempo promedio de la estancia de un cliente en el restaurante es de una hora y diez minutos, considerando que un cliente estándar, toma una entrada, un plato fuerte, postre y/o café, además de servicio de pan y bebidas.

Tipo de gente a la que va dirigida

El segmento de mercado al que "Buzios" dirige sus servicios, es de gente de nivel medio, básicamente oficinistas.

Competencia

En esta zona donde hay una gran cantidad de oficinas, hay también gran competencia de empresas de servicio de este tipo (restaurantes), por lo que no es difícil encontrarse con cinco o seis en una misma cuadra.

La gran mayoría tiende a ofrecer comida corrida o algún menú económico, aunque también hay restaurantes de cinco estrellas. Abundan también restaurantes de comida rápida (Fast food).

Decoración

Hay una gran variedad de opiniones respecto a la decoración de "Buzios".

Con un estilo postmodernista, sin estar claramente definido,

hay identificación con algunos de los clientes, pero no en su mayoría. Por otra parte, el simpatizante de este estilo no es frecuente, ya que el restaurante está dirigido a otro tipo de personas.

Atención al cliente

Lo más importante y supervisado, es la atención al cliente y, por ser clientela frecuente, se presta para dar atención personalizada, basándose en los gustos y preferencias de cada cliente. El trato con el comensal, es amable, alegre y servicial.

Publicidad y promoción

En este sentido, "Buzios" no cuenta con ningún apoyo publicitario ni promocional, por lo que es difícil encontrarse con clientes nuevos. Únicamente se hacen volanteos, pero muy eventualmente, cuando se bajan los precios o cuando se ofrecen descuentos a determinados bancos.

Servicios adicionales

No se cuenta con servicio de estacionamiento ni de valet parking, por lo que la clientela es meramente local. La gente viene caminando de sus oficinas. Cabe mencionar que la zona es muy conflictiva en cuanto a estacionamientos. Por otra parte, cuenta con un perchero como guardarropa. Por el reducido espacio y personal, "Buzios" no cuenta con más servicios extras.

CAPITULO V

PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y MERCADOTECNICA PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE RED LOBSTER DE MEXICO, "RESTAURANTE BUZIOS"

5.1 PROPUESTA ADMINISTRATIVA

Con la idea de que el restaurante "Buzios" pueda mejorar, tanto en su aspecto administrativo como operativo, a continuación se presenta a los dueños del negocio la siguiente propuesta, que cubre ambas fases, en obvio de que cuente con posibilidades de permanecer en el mercado.

Primeramente se reestructurará su sistema administrativo tratando de darle un orden lógico y funcional, evitando así, duplicidad de funciones y, definiendo a su vez, rangos de autoridad y responsabilidad que anteriormente no estaban señalados.

Posteriormente se dará especial atención a todas las variables que maneja un restaurante, tal como se mencionó en el Capítulo III del presente trabajo.

A continuación se presentan los cambios en lo que a administración se refiere:

5.1.1 OBJETIVOS

Se propone un esquema administrativo que cumpla con las necesidades de Red Lobster de México, "Restaurante Buzios", así como también una nueva estructura que permita alcanzar los objetivos ya establecidos, con la posibilidad de superarlos.

5.1.2 MISION

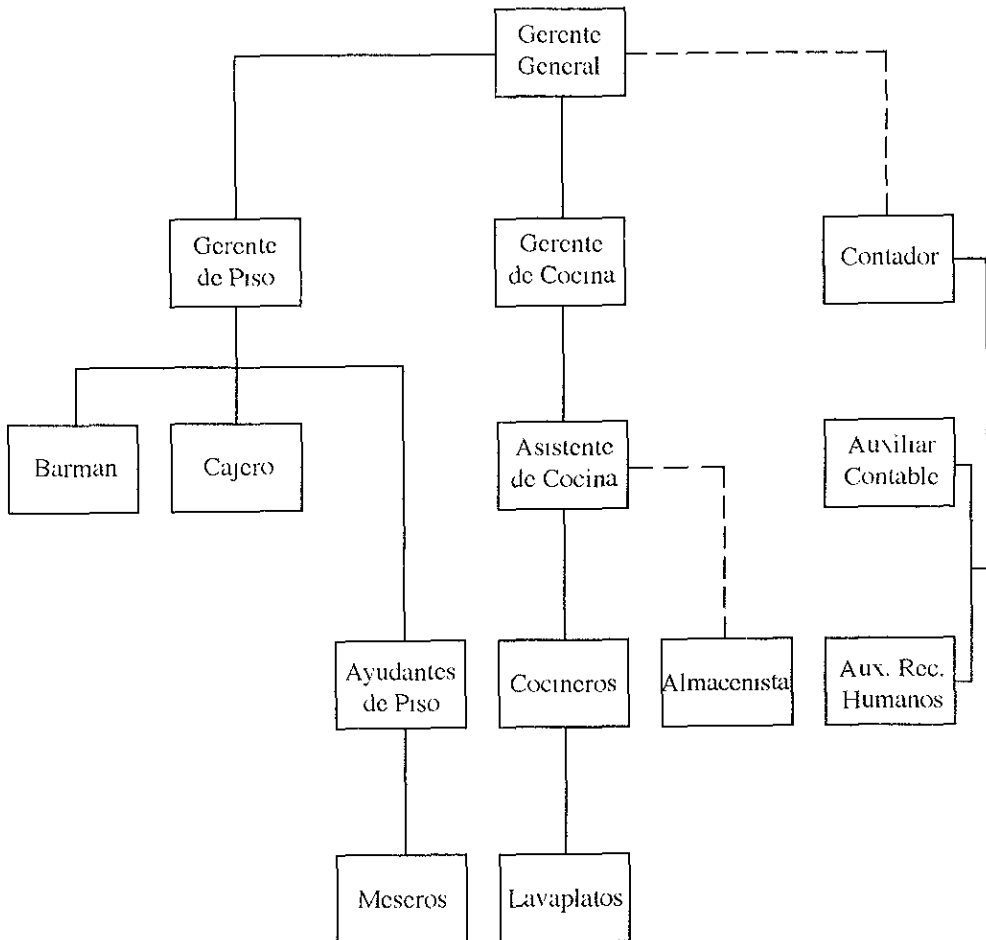
La misión de la empresa es respetable, pero podría complementarse con un enfoque especial al personal que labora en la empresa, como mantener un equipo humano capacitado, profesional y productivo, en un ambiente de bienestar y superación personal que asegure competitividad y estándares de rentabilidad.

5.1.3 ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

Las áreas están bien definidas y sus funciones son lógicas y normales, aunque podrían ser más dinámicas para crecer en función de las necesidades de la empresa. En el área administrativa sí se ofrecen drásticos cambios, mismos que se detallarán más adelante.

5.1.4 ORGANIZACION JERARQUICA

Para poder empezar con una buena organización, se debe primeramente organizar a su personal, por lo cual se propone hacerlo en base al siguiente organigrama:



5.1.5 DESCRIPCION DE PUESTOS

GERENTE GENERAL

- * Responsabilidad de resultados financieros y operativos del restaurante.
- * Responsabilidad ante el incremento de ventas, así como revisión y análisis de estadísticas.
- * Elaboración de planes y estrategias de mercadotecnia.
- * Supervisar la atención en el servicio.
- * Desarrollo del personal.
- * Impartir cursos de capacitación.
- * Responsabilidad del funcionamiento de Contabilidad y Recursos Humanos.

GERENTE DE COCINA

- * Coordinación con el Gerente General.
- * Responsable de costos de alimentos.
- * Responsable de la calidad de los platillos.
- * Supervisión de tiempos de comandas en la cocina.
- * Responsable de tener únicamente el personal necesario en las cocinas.
- * Encargado de proveedores de servicios (descarga de basura, limpieza de campana, etc.)
- * Cambios de menús.
- * Nuevas recetas.

Esta persona, aún y cuando depende del Gerente General, es clave en el buen resultado de todas las operaciones del restaurante, por lo que será de suma importancia, que cumpla perfectamente con el perfil adecuado cuando se otorgue esta plaza.

ASISTENTE DE COCINA:

- * Encargado de que cada turno sea exitoso, así como elaboración de horarios.
- * Supervisión de los cocineros.
- * Revisión de uniformes.
- * Encargado de repartir las propinas.
- * Verificar las llaves de agua y gas a la apertura y cierre del restaurante.
- * Hacer los pedidos de perecederos.

ALMACENISTA:

- * Control de inventarios de materias primas e insumos.
- * Control de entradas y salidas del almacén.
- * Surtido diario de materias primas a las cocinas y al bar.
- * Surtido diario de mantelería limpia a los meseros y chequeo de mantelería sucia.
- * Inventario de mantelería.
- * Mantenimiento de niveles de inventarios.

COCINEROS:

- * Elaboración de los platillos.
- * Servir los platillos conforme a las comandas recibidas.
- * Requisiciones diarias de materias primas e insumos.
- * Reportar pérdidas o descomposturas de herramientas de trabajo.
- * Preparación de los alimentos del personal.
- * Elaborar por escrito todas las recetas, incluyendo técnicas de preparación.

LAVAPLATOS:

- * Lavado de loza, herramientas de cocina, cristalería y cubiertos.
- * Traslado de basura y desperdicios al patio.

GERENTE DE PISO:

- * Coordinación del servicio en general.
- * Revisión y supervisión de los cortes de caja elaborados por el cajero.
- * Motivación al personal operativo.
- * Verificación del cumplimiento de los lineamientos de presentación del personal.
- * Supervisión de la limpieza de los sanitarios.
- * Supervisión de floreros, música y luces.
- * Asignación de las mesas a la llegada de los clientes.
- * Encendido y apagado de luces y música.
- * Evaluación del desempeño del personal operativo.

- * Revisión de uniformes.
- * Coordinación de tiempos.
- * Control de meseros y ayudantes de piso.
- * Control sobre comandas en cocinas, bar y caja.
- * Revisión del montaje de las mesas.

BARMAN:

- * Preparación de bebidas, cafés y té.
- * Verificación de existencias suficientes de café en grano, café soluble, azúcar, endulzantes y té.
- * Revisión de existencias de refrescos, cervezas, vinos de mesa y hielos.
- * Elaboración de requisiciones de surtido diario.
- * Efectuar la limpieza de las cafeteras y molinos de café.

CAJERO:

- * Elaboración de cortes de caja.
- * Elaboración de fichas de depósito, tanto de efectivo como de vouchers.
- * Registro de depósitos, así como de comisiones e IVA que carga el banco.
- * Control de caja chica.
- * Prevenir y contar siempre con cambio en la caja, con un fondo determinado diario.
- * Elaborar estadísticas de ventas y preferencias de platillos conforme a las comandas.

MESEROS:

- * Elaboración de paneras, pateras y salseras.
- * Montaje correcto de las mesas.
- * Tomar la orden del cliente.
- * Servicio de platillos, bebidas, postres y cafés.
- * Atención al cliente, aún después de haber pagado la cuenta.

AYUDANTES DE PISO:

- * Mantener las mesas limpias antes, durante y después del servicio.
- * Previo al servicio de postres y café, limpiar todo lo relacionado con la comida.
- * Lavado de tijeras de descanso, charolas y paneras.

CONTADOR:

- * Elaboración de nómina.
- * Cálculos de IMSS y SAR.
- * Cálculos de horas extras, prestaciones, vacaciones y liquidaciones.
- * Previsión de seguros contra daños contenidos y responsabilidad civil.
- * Contabilidad fiscal.
- * Elaboración de declaraciones ante Hacienda.
- * Pago a proveedores.
- * Elaboración de balances, estados de resultados y flujos de efectivo.

AUXILIAR CONTABLE:

- * Elaboración de pólizas de ingresos y egresos.
- * Soporte manual de las actividades del contador.

AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS:

- * Reclutamiento, selección, capacitación e inducción del personal.
- * Controlar y administrar los recursos humanos.
- * Analizar las necesidades de recursos humanos y cubrirlas en su debido momento.
- * Elaborar contratos individuales y colectivos de trabajo.
- * Crear planes de motivación e incentivos.
- * Desarrollo de los derechos y beneficios del personal (Seguro, SAR, etc.).

NOTA:

Reportes: Todo el personal elaborará reportes por escrito de manera semanal, mensual y anual a su jefe inmediato, sin limitar la comunicación directa en cualquier momento.

Limpieza: Será obligación de todo el personal mantener limpia su área de trabajo.

5.1.6 VALORES

Trabajo en equipo

La suma de un esfuerzo en grupo, es mucho mayor a la simple suma de esfuerzos individuales. Por ello se debe promover el trabajo en equipo y una comunicación efectiva en todas direcciones.

Se debe crear un sentimiento de seguridad y compromiso entre los empleados para que como equipo, alcancen los objetivos generales.

Innovación

Siempre existe una mejor manera de hacer las cosas. De ahí el interés en propiciar un espíritu de innovación constante, encaminado a mejorar sistemáticamente productos, procesos y servicios, así como estimular la creatividad individual.

Integridad

Se debe buscar siempre ser congruentes en lo que se dice y lo que se hace, dentro de un marco de respeto, justicia y trato digno a las personas.

Se debe tener confianza en que cada persona hace lo correcto de acuerdo a sus funciones en un marco de compromiso, dedicación y responsabilidad.

5.1.7 ADMINISTRACION COMPUTARIZADA

Dado a los avances tecnológicos con los que se cuenta en la actualidad, es imprescindible el uso de las computadoras para un mejor desempeño de las actividades administrativas y operativas, lo que redundará en una operación más eficiente y más controlada del restaurante.

Todas las áreas se verán beneficiadas con el uso de las computadoras, ya que al funcionar interactivamente, la información un vez registrada en ellas, elimina la duplicidad de operaciones y, por consiguiente, se reducen los índices de error.

Al tener integrado un sistema por departamentos, va a ayudar a descentralizar el área administrativa, ya que ésta solo recibirá reportes.

Operativamente, las computadoras son una herramienta importante para agilizar el servicio, sobre todo en "horas pico", además de evitar el extravío de comandas para efectos de propinas.

Los beneficios que ofrecen las computadoras son inmediatos, ya que se tiene información confiable y oportuna en todo momento. Así mismo, ayuda a detectar instantáneamente los errores en el registro de la información. Por otra parte, colabora en el abatimiento de los gastos de operación y controla confiablemente el cierre de las cuentas.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Adicionalmente, mejora la imagen ante los clientes, dando como resultado confianza de los mismos hacia el restaurante. Por todo lo anteriormente mencionado, la administración computarizada, es imprescindible en esta propuesta.

5.1.8 RECLUTAMIENTO, SELECCION, CAPACITACION E INDUCCION DE PERSONAL

Reclutamiento

El reclutamiento se propone mediante varios métodos.

Primero: Convocar la vacante dentro del restaurante en un mural de anuncios especiales.

Segundo: Participar en grupos de intercambio que permitan detectar candidatos potenciales para ingreso.

Tercero: Mantener fuentes de reclutamiento actuales y ampliarlas a fin de formar una cartera de candidatos idóneos para cubrir de forma inmediata, futuras vacantes.

Cuarto: De no encontrarse candidatos adecuados, se reclutará por medio del periódico.

Selección

Primeramente se deberán identificar los perfiles del puesto para poder satisfacer de manera óptima y en el tiempo oportuno las necesidades de recursos humanos.

En la selección se deberá considerar, como primera opción

para cobertura de un puesto, al personal que ya labora en el restaurante y como segunda opción, a los candidatos externos.

Para efectuar la selección del personal, los candidatos a cubrir la vacante, deberán cumplir con ciertos requisitos, como se menciona a continuación:

- Presentación curricular.
- Para gerencias y personal administrativo, será indispensable la comprobación de escolaridad a nivel licenciatura.
- Para el personal operativo, se requerirá escolaridad mínima de secundaria comprobada con documentos.
- Los candidatos a ingreso, deberán contar con edad mínima de 18 años y, en caso de ser varones, haber cumplido con el servicio militar nacional.
- Todo candidato deberá presentar certificado médico, a fin de prevenir enfermedades contagiosas.
- Las cartas de recomendación, serán comprobadas por teléfono y, en determinado momento, personalmente.
- Todos los candidatos deberán llenar solicitud, misma que deberá contar por lo menos con dos fotografías, preferentemente a colores.

Capacitación

Si bien la capacitación debe ser intensiva a la inducción, no debe impartirse únicamente al inicio, sino que debe ser constante de acuerdo a las fallas que se vayan suscitando.

Se propone la elaboración de un video de las diferentes áreas para fines didácticos de enseñanza, además de que a través de éste, es más fácil lograr la integración y motivación del personal.

Inducción

Los candidatos seleccionados, laborarán un mes en el restaurante a fin de prueba y, una vez evaluado su desempeño, se otorgará la plaza, elaborándose su contratación.

En la contratación definitiva de un extranjero, será necesario que presente su carta de naturalización o el permiso de Gobernación para poder trabajar en el país.

Se suspenderá todo trámite a quien proporcione datos falsos en la información.

5.1.9 LINEAMIENTOS DE PRESENTACION PERSONAL

La presentación personal no es solo un concepto, sino una realidad que forma parte de la vida profesional de cada persona y de la imagen del restaurante.

Es fundamental reconocer la importancia que la actitud y apariencia producen ante los compañeros de trabajo y del público en general. Por ello, se propone que el personal se

comprometa a seguir y aplicar los siguientes lineamientos, de tal forma que como equipo, se mantenga una imagen apropiada. La razón por la cual no se admitirán excepciones, es porque la imagen del restaurante depende principalmente del equipo humano.

Lineamientos para mujeres

Maquillaje

Este será discreto, con sombras neutras. Se evitarán los colores muy fuertes como el azul o el verde, que no se ven profesionales.

El tono del maquillaje deberá ser lo más parecido a la piel, evitando contraste entre cara y cuello.

El rubor deberá ser discreto. Se evitarán los rosas muy fuertes o anaranjados llamativos.

El labial es imprescindible, ya sea en tonos naturales o rojos. Se evitarán los anaranjados fosforescentes o morados muy oscuros.

Cabello

Ya sea largo o corto, deberá ir bien peinado con algún tipo de fijador. De ser largo, se llevará lo más recogido posible.

En caso de pintarse el cabello, por ningún motivo deberá haber contraste con la raíz.

Las transparencias, luces y rayos, se aplicarán con discreción.

Se evitarán los adornos del pelo grandes o muy coloridos. En lo posible se evitará el uso de pasadores y, en caso de requerirlos, deberán ser del color del cabello.

Uñas

Las uñas deberán ser de tamaño corto a mediano, muy largas se ven poco profesionales.

Los barnices deberán ser en tonos claros o rojos. Evitar los colores muy oscuros o fosforescentes.

Las uñas siempre deberán ir bien arregladas.

Ropa y accesorios

- Gerencias y personal administrativo:

Se evitarán las faldas o pantalones muy cortos y los estampados llamativos, ya que restan seriedad. No se podrán utilizar mayones, pantalones de mezclilla o ropa muy entallada.

- Personal operativo:

Deberá portar el uniforme siempre limpio y bien planchado.

- Ambos casos:

Se tendrá preferencia por los aretes pequeños; así mismo, no es conveniente usar más de un arete por oreja.

Los anillos serán discretos en su tamaño y diseño.

Lineamientos para hombres

Cabello

Los cortes deberán ser simétricos y proporcionados en su apariencia, de estilo clásico y fácil de mantener y peinar.

La utilización de productos fijadores, gomas y gel se harán con discreción y únicamente para darle forma al peinado.

No se acepta pelo largo, cortes asimétricos, rasurado todo o en porciones.

El afeitado diario, es imprescindible. La barba y el bigote, deberán estar perfectamente bien recortados y cuidados.

Uñas

Siempre deberán estar impecables y sin exceder el largo de la punta de los dedos.

Ropa y accesorios

- Gerencia y personal administrativo:

Se recomienda vestir de traje, ya que inspira seriedad y limpieza.

La camisa deberá estar bien planchada, especialmente en el cuello. Se evitarán las camisas de color lila, rosa, de rayas muy anchas o de color muy oscuro.

- Personal operativo:

Deberá portar el uniforme siempre limpio y bien planchado.

- Ambos casos:

Se evitará la joyería ostentosa, como cadenas, pulseras y relojes. El uso de aretes no está permitido.

Indicaciones para ambos sexos

Dado el contacto permanente con otras personas, el baño diario y el uso de desodorantes o antitranspirantes, es imprescindible.

Los anteojos oscuros bloquean la comunicación directa, por lo que no se utilizarán, salvo excepciones médicas avaladas por escrito.

Los tatuajes no son aceptados. En caso de tenerlos, bajo ninguna circunstancia podrán ser visibles, así como tampoco podrán ser cubiertos por maquillajes o vendas.

No se acepta el uso de sombreros, boinas, sandalias o botas vaqueras, ya que no forman parte de un atuendo profesional.

5.1.10 DISCIPLINA

Las políticas y lineamientos en general, se basarán en la disciplina, como se menciona a continuación:

Puntualidad

La hora de llegada del primer turno será a las 6:30 AM y del segundo a las 2:30 PM y por ningún motivo se aceptará más de un retardo por semana. La tolerancia será máxima de 10 minutos.

La hora de llegada se considerará cuando cada empleado se presente en su área de trabajo, no cuando llegue al restaurante. Si por algún motivo algún empleado fuera a llegar tarde, será su obligación avisar a su superior lo más pronto posible.

Educación

Será fundamental el respeto a los superiores así como el cumplimiento de órdenes de los mismos. Igualmente será el respeto y la obediencia hacia cualquier orden del cliente.

Servicio por jornadas de trabajo

Las jornadas de trabajo serán las propias que marca la ley y el primer turno, no podrá retirarse hasta que no llegue el segundo.

Asistencia

Además de llegar temprano para estar listos en los horarios asignados, se evitarán por completo las ausencias injustificadas. Las inasistencias frecuentes y los retrasos, serán cosa seria y tratadas con acción disciplinaria.

Conocimientos

Todo el personal deberá prepararse constantemente, especialmente el personal de servicio deberá conocer perfectamente la elaboración de los platillos, así como su guarnición y presentación. Las frases "no hay" y "no se puede", por ningún motivo se mencionarán al cliente.

5.2 PROPUESTA MERCADOTECNICA

En esta sección, se pretende dar una idea general de lo que la mercadotecnia puede hacer por el restaurante. Se enfocarán principalmente las variables que son aplicables a cualquier giro restaurantero. De su oportuna aplicación, dependerá en gran parte, el éxito o fracaso del negocio.

Se elaboró un estudio de mercado para conocer la imagen que los clientes tienen de "Buzios" y posteriormente, se realizó un estudio del entorno del restaurante.

Finaliza esta propuesta con un estudio de medios y algunas sugerencias de estrategias promocionales y publicitarias.

5.2.1 ESTUDIO DE MERCADO

Para poder dar forma a esta propuesta mercadotécnica, se debe primeramente conocer qué piensa el cliente del restaurante, ya que son precisamente los comensales, los principales evaluadores del mismo, además de ser el centro focal de importancia para la mercadotecnia y, por ende, para esta propuesta.

Por esta razón, se elaboró un estudio de mercado cuestionando a los clientes que acuden al restaurante,

enfaticando en el menú, los precios, el servicio, la higiene, la rapidez con la que se sirve, la presentación del personal y, desde luego, con las sugerencias que pudieran hacer.

A su vez, también se levantaron cuestionarios a los no clientes, para identificar las preferencias de los clientes potenciales que hay en la zona.

Finalmente se realizó una investigación de campo por observación de la competencia, para conocer el entorno del restaurante.

5.2.1.1 CUESTIONARIOS

Para poder tener elementos confiables respecto a la postura del cliente, es necesario realizar una investigación de mercado, la cual se efectuará a través de la aplicación de dos cuestionarios, uno para los clientes de "Buzios" y otro para los no clientes.

Los cuestionarios se elaboraron con preguntas abiertas y cerradas, así mismo, se plantearon en segunda persona con el fin de crear un ambiente de compañerismo informal, para obtener resultados más veraces.

Los cuestionarios aplicados, corresponden a los que se muestran a continuación.

CUESTIONARIO PARA CLIENTES

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO
Escuela de Administración

1. ¿Es la primera vez que visitas "Buzios"? _____

2. ¿Cada cuándo vienes? _____

3. ¿Cómo te parece el menú?
Excelente Bueno Regular Malo Muy malo

4. Los precios te parecen:
Altos Accesibles Baratos

5. ¿Cómo calificas la atención en el servicio?
Excelente Buena Regular Mala Muy mala

6. En cuanto a la rapidez:
Muy rápido Rápido Adecuado Lento Muy lento

7. ¿Qué opinas de la limpieza ? en:
Excelente Buena Regular Mala Muy mala
Platillos
Mesas
Local
Sanitarios

8. ¿Cómo consideras la presentación del personal?
Excelente Buena Regular Mala Muy mala

9. ¿Qué sugerencias podrías darnos? _____

Nombre _____ Teléfono _____ Edad _____

G R A C I A S

CUESTIONARIO PARA NO CLIENTES

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO
Escuela de Administración

1. ¿Qué lugares frecuentas para ir a comer? _____

2. ¿Qué características buscas en un lugar, cuando sales a comer? _____

3. ¿Conoces el restaurante "Buzios"? _____

En caso de ser negativo, fin del cuestionario.

4. ¿Has ido a comer a "Buzios"? _____

¿Por qué? _____

5. ¿Cuántas veces has ido? _____

6. ¿Desde cuándo no vas? _____

¿Por qué? _____

7. ¿Podrías darle a "Buzios" alguna sugerencia? _____

Nombre _____ Teléfono _____ Edad _____

G R A C I A S

5.2.1.2 METODOLOGIA

El cuestionario para clientes de "Buzios", se aplicó a 300 personas y el de no clientes a 200.

Completa la información, se procedió a su tabulación y análisis.

Toda esta recopilación de datos, ayudará para establecer una guía a seguir, con el fin de establecer una mejor atención al cliente respecto al servicio que el restaurante ha venido otorgando.

5.2.1.3 RESULTADOS

5.2.1.3.1 CLIENTES

Clientes

Hombres	=	159	=	53.00 %
Mujeres	=	141	=	47.00 %

Edades

-- a 20 años	=	26	=	8.66 %
21 a 30 años	=	122	=	40.67 %
31 a 40 años	=	98	=	32.67 %
41 a 50 años	=	28	=	9.33 %
51 en adelante	=	26	=	8.67 %

Primera visita al restaurante

Era su primera visita	=	44	=	14.67 %
No era su primera visita	=	256	=	85.33 %

Frecuencia de asistencia

Menos de una vez al mes	=	15	=	5.00 %
Una vez al mes	=	30	=	10.00 %
Cada dos semanas	=	47	=	15.66 %
Un día a la semana	=	122	=	40.67 %

El menú

Excelente	=	74	=	24.66 %
Bueno	=	114	=	38.00 %
Regular	=	92	=	30.67 %
Malo	=	16	=	5.34 %
Muy malo	=	4	=	1.33 %

Los precios

Altos	=	118	=	39.34 %
Accesibles	=	174	=	58.00 %
Baratos	=	8	=	2.66 %

Atención en el servicio

Excelente	=	27	=	9.00 %
Buena	=	95	=	31.66 %
Regular	=	132	=	44.00 %

Mala	=	40	=	13.34 %
Muy mala	=	6	=	2.00 %

Rapidez

Muy rápido	=	15	=	5.00 %
Rápido	=	40	=	13.34 %
Adecuado	=	114	=	38.00 %
Lento	=	102	=	34.00 %
Muy lento	=	29	=	9.66 %

Limpieza

- Platillos

Excelente	=	48	=	16.00 %
Buena	=	85	=	28.33 %
Regular	=	134	=	44.67 %
Mala	=	20	=	6.67 %
Muy mala	=	13	=	4.33 %

- Mesas

Excelente	=	22	=	7.33 %
Buena	=	99	=	33.00 %
Regular	=	148	=	49.34 %
Mala	=	23	=	7.67 %
Muy mala	=	8	=	2.66 %

- Local

Excelente	=	44	=	14.66 %
Buena	=	80	=	26.67 %
Regular	=	133	=	44.34 %
Mala	=	32	=	10.67 %
Muy mala	=	11	=	3.66 %

- Sanitarios

Excelente	=	36	=	12.00 %
Buena	=	60	=	20.00 %
Regular	=	137	=	45.67 %
Mala	=	49	=	16.33 %
Muy mala	=	18	=	6.00 %

Promedio limpieza

Excelente	=	150	=	12.50 %
Buena	=	324	=	27.00 %
Regular	=	552	=	46.00 %
Mala	=	124	=	10.34 %
Muy mala	=	50	=	4.16 %

Presentación del personal

Excelente	=	51	=	17.00 %
Buena	=	91	=	30.33 %
Regular	=	101	=	33.67 %
Mala	=	38	=	12.67 %
Muy mala	=	19	=	6.33 %

Sugerencias

- * Espejo completo en el baño de mujeres
- ***** Más variación en los menús del día
- ***** Bajar los precios
- ***** Más rapidez en el servicio
- * El agua estaba insípida
- * Limpieza de los sanitarios
- ***** Todo muy sabroso
- * Excelente atención
- ***** Servicio lentísimo
- **** Variar las guarniciones
- * Hace mucho calor
- * Poca luz
- * Hicieron esperar mucho para tomar mesa y sí había
- ** El agua estaba muy dulce
- ***** Muy amable el personal
- **** Muy buena la música
- *** Poner una TV
- ***** Servicio a domicilio

5.2.1.3.2 NO CLIENTES

Conocían el restaurante

Si	=	76	=	38.00 %
No	=	124	=	62.00 %

Habían ido a comer

Si	=	52	=	68.43 %
No	=	24	=	31.57 %

Cuántas veces han ido

Asisten frecuentemente	=	9	=	17.31 %
Algunas veces	=	16	=	30.77 %
Dos o tres veces	=	10	=	19.23 %
Una sola vez	=	6	=	11.53 %
No saben con exactitud	=	11	=	21.16 %

Desde cuándo no van

En esta semana	=	12	=	23.07 %
La semana pasada	=	17	=	32.69 %
Por lo menos quince días	=	10	=	19.23 %
Un mes	=	8	=	15.38 %
Más de un mes	=	5	=	9.61 %

Qué lugares frecuentan para ir a comer

Fast food	=	120	=	12.97 %
Cafeterías	=	60	=	6.48 %
Comida japonesa	=	30	=	3.24 %
Puestos callejeros	=	195	=	21.09 %
Taquerías	=	140	=	15.13 %
Rest. similares a "Buzios"	=	280	=	30.28 %
Rest. - Bar - Cantinas	=	100	=	10.81 %

Qué características buscan

Rapidez	=	74	=	37 %
Higiene	=	56	=	28 %
Precio	=	82	=	41 %
Ambiente agradable	=	20	=	10 %
Que se coma sabroso	=	54	=	27 %
Servicio	=	44	=	22 %
Nutritivo	=	8	=	4 %
Personal femenino	=	4	=	2 %
TV (deportivos, videos, etc.)	=	2	=	1 %
Servicio de bar	=	18	=	9 %
Que sea cómodo	=	6	=	3 %

Sugerencias

- * Menús dietéticos
- **** Bajar los precios
- ** Servicio de bar
- * Mayor rapidez
- * Contar con alguna promoción
- * Café descafeinado
- * Mayor variedad de música
- * Cambiar de marca el café
- * Mejorar la calidad del pan
- * Contar con aspirinas
- * Mayor variedad de postres
- ** Más variación en los menús del día

5.2.1.4 ANALISIS DE RESULTADOS

5.2.1.4.1 CLIENTES

La clientela es similar entre hombres y mujeres, ya que es casi el 50 % y el 50 %, por lo que no está dirigido a unos o a otros específicamente. Por otra parte, la clientela es joven, ya que la gran mayoría (220 de 300), oscilan entre los 20 y 40 años.

Se refleja una frecuencia de asistencia regular, ya que el 60 % de los clientes asisten una o más de una vez a la semana, además de que la mayoría apuntó no ser la primera vez que visita "Buzios". La clientela en general es frecuente, pero no lo suficiente como para considerarla habitual.

Es lógico que las personas no coman todos los días en el mismo lugar, pero aquellas que solo van un día, o dos, tal vez no sea por dar variación a sus comidas, sino porque algo no les gusta, ya sean los platillos, los precios, la atención o cualquier otra cosa, por lo que no hay que desatender sus comentarios y sugerencias.

El menú tuvo buenas calificaciones, una gran parte lo consideró de bueno a excelente, lo que habla bien de la cocina del restaurante. No por ello se debe descuidar este aspecto, ya que si 20 personas respondieron que la comida les parece mala, lo más probable es que no regresen, y mucho menos si además de todo les parece caro o si se les da mal servicio.

Es fácil notar cuando a algún cliente no le gusta algo de la comida, según si los platos vienen vacíos o con restos de comida, por lo que los meseros especialmente deben cuidar estos detalles y en el momento de retirar los platos, ya sean vacíos o con restos, preguntar al cliente si le gustó, cómo le pareció, si algo le faltó o le sobró, etc; e inmediatamente pasar el recado a la cocina. Evidentemente, si a algún cliente no le gustó cualquier platillo, se le deberá cambiar por otro sin ningún cargo adicional y pidiendo disculpas de antemano. No se debe permitir por ningún motivo que el cliente salga habiendo comido algo que no le gustó.

Resulta importante en esta investigación, la opinión que tienen los comensales en cuanto al precio, ya que casi 40 % los considera altos.

Esto podría ser por dos razones.

Primera : Que la zona maneja otros precios y los comensales están acostumbrados a otro presupuesto.

Segunda: Que les parezca caro en relación con lo que reciben por este precio, ya sea la comida o el servicio.

Si la razón fuera que la zona maneja otros precios, sería muy conveniente investigar el promedio por persona que gasta un cliente normal en otros restaurantes de la zona y si la diferencia fuera muy grande, no estaría de más bajar un poco los precios, de lo contrario, "Buzios" quedaría fuera de un contexto competitivo importante. Nunca se debe dejar que la competencia lleve ventaja y mucho menos en precios, ya que

ésta puede ser razón fundamental para fomentar la poca frecuencia de asistencia de los comensales al establecimiento. De bajarse los precios, se debe únicamente poner especial atención en abatir costos, porque de ninguna manera se debe sacrificar la calidad que se ha venido otorgando, ya que esto sería contraproducente. Por otra parte, si se tratara de la relación precio-producto (en este caso alimentos y servicio), entonces habrá que seguir cuidando la calidad en los platillos y mejorar en todo lo referente al servicio brindado, atención, amabilidad, rapidez e higiene.

Respecto a la atención en el servicio, solo un 9 % respondió recibir una excelente atención, cuando lo ideal sería que esto opinara por lo menos la mayoría, por lo que resulta evidente la falta de capacitación por parte de los meseros. Aunque casi una tercera parte opinó recibir una buena atención, otro tanto la consideró regular, lo que aparenta que entre el personal de servicio y los clientes, existe una entera indiferencia.

Un cliente que asiste a un restaurante, espera sentirse "como en su casa", por lo que es indispensable un trato de cordialidad y compañerismo entre éste y los meseros.

Lo que marca la diferencia entre cualquier restaurante y el restaurante preferido, es precisamente el trato que el cliente recibe de su personal.

También hubo quien la consideró mala (20 %) por lo que no es difícil adivinar que esas personas no regresarán y, lo que es

peor, se encargarán de desprestigiar el lugar cuanto les sea posible, contrarrestando así, todos los esfuerzos del restaurante, tanto internos como de mercadotecnia que se pudieran realizar.

En promedio, a la mitad de los comensales les parece que el lugar tiene una limpieza regular. Alrededor de un 15 % la calificó mala o inclusive muy mala. Siendo la limpieza un punto sumamente importante para cualquier restaurante, estos datos no resultan nada satisfactorios.

Se debe realizar diaria y constantemente una extrema vigilancia para mantener todo exageradamente limpio, empezando por la cocina desde luego y, por supuesto, no descuidar ni un momento todo lo que está a la vista del cliente, como pisos, ventanas, sillas, manteles, cubiertos, cristalería y demás artículos de mesa como floreros, saleros, ceniceros, azucareras, etc.

Habrá que poner especial cuidado en la limpieza de los sanitarios, ya que además de que fue el aspecto al cual se le calificó menos favorablemente, aún en las sugerencias hay comentarios al respecto. Es sumamente desagradable entrar a un sanitario que no esté bien cuidado, además, éstos reflejan en gran parte, la personalidad del restaurante en general.

En cuánto a la rapidez en el servicio, un 40 % lo consideró adecuado y unicamente alrededor del 20 % entre rápido y muy

rápido, lo que demuestra que el 70% preferiría un servicio más ágil.

Tomando en cuenta que "Buzios" está localizado en una área completamente de oficinas, es importante tener en mente que las personas no pueden tardar mucho en comer, ya que por lo general, los oficinistas tienen una hora u hora y media para salir a comer. Hay que considerar que este tiempo incluye el traslado de la oficina al restaurante, por lo que el tiempo promedio de servicio en el establecimiento, deberá ser de 45 a 50 minutos o de lo contrario, los clientes preferirán optar por comer en otro establecimiento que sea más rápido, dando origen una vez más, a que la competencia lleve ventaja en ese sentido.

Aunque la presentación del personal manifestó ser aprobada por los comensales, habrá que pulir detalles para ir disminuyendo el porcentaje que opinó lo contrario, tratando siempre de llegar a la excelencia, por lo que los lineamientos que se propusieron con anterioridad, contribuirán notablemente para lograrlo. La impresión que se llevan los clientes del personal que labora en el restaurante, es en gran medida la imagen que guardan del mismo, por lo que este aspecto no se debe descuidar.

Solamente el 22% de los encuestados, accedió a dar opiniones o sugerencias, lo que confirma que la gran mayoría de las

personas, se abstiene de hacer comentarios o presentar quejas, por lo que es de vital importancia, tratar de crear un ambiente de compañerismo entre el personal y los clientes, ya que al sentirse éstos en confianza, será más fácil que comenten si algo les pareció mal, o simplemente no les gustó. También se debe fomentar en los empleados la seguridad en ellos mismos para perderle el miedo a los clientes y sea más fácil preguntarles si estuvo bien, si se tardó, si no le gustó, etc; de lo contrario, no se obtendrán resultados favorables en este sentido.

Entre las sugerencias y comentarios que más resaltan por su frecuencia, se encuentran:

- Más variación en los menús del día.
- Bajar los precios.
- Mayor rapidez en el servicio.
- Todo muy sabroso.
- Variar las guarniciones.
- Muy amable el personal.
- Muy buena la música.
- Poner una TV.

Aunque menos frecuentes, no por eso son menos importantes las demás sugerencias, ya que probablemente solo uno tuvo la iniciativa de poner una u otra sugerencia, pero tal vez más de uno lo piensa, pero no lo dice. Por lo tanto, no hay que descuidar los comentarios que los clientes hacen; además, el

cliente debe notar que éstos realmente sí se toman en cuenta, por lo que a sus quejas se debe aplicar acción correctiva de inmediato.

Estos comentarios menos frecuentes son:

- Espejo completo en el baño de mujeres.
- Limpieza en los sanitarios.
- Excelente atención.
- Hace mucho calor.
- Poca luz.
- Hicieron esperar mucho para tomar mesa y sí había.

Nunca faltarán las contradicciones en cuanto a gustos, por ejemplo, hubo comentarios sobre el agua:

- El agua estaba insípida.
- El agua estaba muy dulce.

En estos casos, habrá que mantener siempre un punto intermedio para tratar de dar gusto a la mayor parte de la gente.

De todas las sugerencias, sería conveniente realizar posteriormente, un estudio más específico de ellas, pudiendo obtener así resultados más concretos, además de poder medir el avance de las acciones correctivas ya implantadas.

5.2.1.4.2 NO CLIENTES

Una vez agrupadas las distintas opciones con las que cuenta el mercado potencial de la zona para ir a comer, se resalta la preferencia por los restaurantes pequeños y económicos.

Así mismo, cabe mencionar que el sector de la competencia que cada vez se incrementa en mayor porcentaje y adquiere más fuerza, es el de las taquerías, ya sea en locales establecidos o en puestos callejeros, donde el consumo, económicamente hablando, es mucho menor que en cualquiera de todas las alternativas que ofrece la zona.

Los establecimientos de fast food, obtienen a su vez, una ligera preferencia ante los restaurantes con servicio de bar y las cafeterías.

Los restaurantes de comida japonesa fueron los menos favorecidos en este aspecto. Eso no quiere decir que estén fuera de contexto competitivo o que no cuenten con suficiente clientela, simplemente están dirigidos a otro mercado.

En cuanto a las características que busca la gente en un restaurante o establecimiento, destacan en ese orden, según las respuestas obtenidas:

- * Precio
- * Rapidez
- * Higiene

* Sazón

* Servicio

Estos atributos coinciden con las respuestas de los clientes frecuentes, por lo que no es difícil adivinar los aspectos en los cuales habrá que poner mayor dedicación.

Es interesante resaltar que las principales observaciones en esta cuestión, son el precio y la rapidez, por lo que se confirma que el típico oficinista al que "Buzios" está dirigido, no cuenta con mucho dinero ni tiempo para ir a comer. Por lo tanto, éstos serán los dos principales factores para poder llevar ventaja ante la competencia, acompañado desde luego, de una buena comida, un lugar limpio y un buen servicio.

Por otra parte, hubo quien se inclinó por buscar en un restaurante servicio de bar, televisiones y personal femenino, pero esto fue un mínimo porcentaje, por lo que no es un aspecto muy significativo.

Unicamente un 38 % de la muestra designada para este estudio, afirma conocer el restaurante, por lo que es evidente la falta de promoción y publicidad del mismo. El 30 % (de ese 38 %), lo conoce pero no ha ido a comer a él y las razones principales son porque "se han enterado" de malas experiencias o comentarios de otras personas, por lo que es

sumamente importante no permitir que los clientes salgan insatisfechos o descontentos, ya que sus malos comentarios a otras personas, son determinantes en la decisión de otros posibles clientes.

Es bien sabido que la primera impresión de un comensal, puede hacer que éste se vuelva frecuente, o bien, que nunca regrese, por lo que se deberá poner especial atención a los que asisten por primera vez. Esto no significa que únicamente a ellos se les debe atender perfectamente, obviamente a todos los comensales se les debe ofrecer un servicio perfecto, simplemente a los que van por primera vez, habrá que dedicarles especial atención. Así, aunque tarden tiempo en regresar, tendrán una buena imagen del restaurante y es probable que lo consideren como una buena opción en alguna siguiente ocasión y, aunque probablemente no compartan con otras personas su buena experiencia, por lo menos no formarán parte del grupo que lo hace negativamente, ya que especialmente los que se van con una mala imagen en su primera visita, son los que más lo hacen.

Hubo también quien mencionó que no han ido a comer simplemente porque "no se les ha ocurrido". Esto quiere decir que no ha habido nada que llame su atención y que, aunque conocen el restaurante no hay ninguna motivación para conocerlo, o inclusive probablemente no sepan ni dónde se

encuentra ubicado exactamente, por lo que se reitera, es urgente una publicidad y promoción adecuadas, llamativas y creativas (incluyendo croquis de localización), para poder captar a ese gran mercado potencial con que cuenta la zona.

El otro 70 % que sí ha ido a comer a "Buzios", es principalmente por la aceptación de su comida y la cercanía con sus oficinas.

Respecto a la frecuencia de asistencia, es más o menos similar a la de los encuestados dentro del restaurante, aunque muchos no supieron responder con exactitud, pero aún así, un 30 % indicó haber ido únicamente una, dos o tres veces, lo que representa que algo no les gustó lo suficiente y de ahí su determinación para no volver. Una vez más se demuestra la importancia de la primera impresión.

Es interesante notar que los clientes poco frecuentes, son los que en realidad sí anotaron las causas por las que a veces no asisten al restaurante, además de mostrarse más francos en cuanto a las sugerencias. Esto se debe a que, por ser clientes poco conocidos en el establecimiento, no se sienten comprometidos y responden más abiertamente, pero hay que tener cuidado con estos comentarios, ya que la gran mayoría de las personas, no dice cuando algo no le parece de un restaurante.

Así mismo, clientes que asisten esporádicamente, indican que es por falta de tiempo, porque lo consideran caro o por algo que en algún momento no les gustó, ya sea la comida o el servicio, por lo que hay que estar siempre atento a ello.

Respecto al tiempo que ha transcurrido desde su última visita al restaurante, la mitad oscila entre una y dos semanas, pero la otra mitad refleja de por lo menos 15 días a más de un mes. Esto sucede cuando algo que le disgusta al cliente termina por fastidiarlo, o cuando éste nota que sus sugerencias no son tomadas en cuenta.

De ahí el interés por atacar de inmediato lo que el cliente solicita a manera de sugerencias. En este caso, sobresalió el deseo del cliente de un precio más accesible, lo que representa que al público en general sí le gusta el restaurante, pero a veces elige otra opción por falta de presupuesto.

Por otra parte, las personas que asistieron solamente una vez al restaurante, sacan a relucir detalles que los clientes frecuentes no dicen y, aunque son simples pormenores, fueron suficientes para no regresar, por lo que todas las sugerencias, son igualmente importantes.

Ejemplos simples y aparentemente sin importancia como contar con café descafeinado, mejorar la calidad del pan, tener aspirinas, etc., pueden causar un descontento cada vez

más permanente en el cliente, y lograr que finalmente terminen por desaparecer. Peor aún si las sugerencias son repetitivas y/o afectan a un factor fundamental del restaurante, como precio, servicio, alimentos o higiene.

Las sugerencias son fundamentales para la retroalimentación del restaurante, además de ser la fuente más fidedigna para detectar errores o desviaciones y corregirlos inmediatamente, por lo que además de cuestionarlas periódicamente, se deben de atender de inmediato.

Por ello, nunca se deben descuidar aunque parezcan insignificantes, ya que no hay que olvidar que, especialmente un restaurante, no es otra cosa que un sinfín de detalles que se deben cuidar para alcanzar el éxito.

5.2.2 FACTORES EXTERNOS DE RED LOBSTER DE MEXICO

Además de una investigación interna del restaurante, es necesario un estudio global del mercado en que "Buzios" se encuentra, para poder observar las diferencias, ventajas y desventajas que la competencia tiene.

Como ya se ha mencionado, "Buzios" se encuentra en una zona completamente de oficinistas, por lo que su mercado es meramente local.

Por esta razón, se realizó un estudio en la zona comprendida entre las calles de Villalongín, Paseo de la Reforma y Río Tíber.

La zona es conflictiva en lo que a estacionamientos se refiere, por lo que la inmensa mayoría va a comer caminando. Poca gente utiliza taxi y un mínimo porcentaje usa su automóvil. Es por ésto que no se incluye en este estudio la Zona Rosa, ya que además de encontrarse demasiado lejos para ir caminando, esta zona ya capta a otro tipo de gente, tiene otro tipo de restaurantes y por ende, se dirige a otro mercado.

5.2.2.1 LA COMPETENCIA

Se encontró en la zona un alto nivel de competencia, inclusive se encontraron cuadras (algunas muy cercanas al restaurante) que constaban hasta de 8 restaurantes en la misma calle, desde taquerías y fondas hasta restaurantes y cantinas. También se encontraron en la zona gran cantidad de establecimientos de comida rápida y puestos de antojitos callejeros.

Todos estos lugares representan una fuerte competencia para "Buzios", ya que el mercado oficinista a quien "Buzios" se dirige, que por cierto es la gran mayoría de las personas que hay en la zona, opta también por cualquier otro tipo de comida y no es raro verlos por ahí comiendo cualquier cosa. Por lo tanto, es necesario captar a estos clientes y tratar de conservarlos.

5.2.2.2 EL TIPO DE COMIDA

Aunque nunca faltarán aspectos por mejorar, la comida fue uno de los aspectos con los que más favorecido se vio el restaurante, ya que la gran mayoría de los demás, no ofrecen platillos de la calidad de los que ofrece "Buzios".

Por otra parte, aquí se ofrecen alimentos nutritivos, a diferencia de todos los establecimientos de comida rápida, taquerías o puestos callejeros, por lo que hay que aprovechar al máximo esta ventaja.

En este aspecto, son pocos los establecimientos que cuentan con menús dietéticos o bajos en calorías, por lo que no estaría de más, elaborar alguna variedad de este tipo.

En general, el concepto de "Buzios" en cuanto a sus platillos, es bien aceptado por la gente de la zona y prueba de ello, es precisamente la opinión general de que el restaurante se caracteriza por su buena comida.

5.2.2.3 EL SERVICIO

El personal de servicio de "Buzios" es amable y cortés, pero no por esto la rapidez es menos importante.

Ya se comprobó interna y externamente que los clientes prefieren un servicio más rápido, además hay que tomar en cuenta la gran cantidad de lugares donde la gente puede comer rápidamente, tal es el caso de las fondas, la comida rápida y los puestos callejeros, donde la gente, aunque no coma tan bien, o la comida no sea tan satisfactoria, puede preferir asistir a esos establecimientos, con tal de comer rápido, por lo que no se debe permitir que estos lugares lleven ventaja por esta razón.

Entre otras cosas, se debe tomar en cuenta que el tiempo de traslado de la oficina al restaurante, también se incluye en el tiempo disponible de comida y puede ser ésta la razón de que los clientes prefieran comer cualquier cosa, pero rápidamente.

Por lo tanto, es imprescindible agilizar procesos dentro del restaurante y dar un servicio mucho más rápido de lo que se ha venido otorgando.

5.2.2.4 LA DECORACION

En este punto la competencia continúa con ventaja, ya que "Buzios" no maneja un estilo definido y es difícil que a un cliente le llame la atención un lugar que no tiene imagen propia, originando así, que a éste no le sea fácil recordarlo nuevamente. Aún las taquerías, tienen un estilo particular pero definido, y qué decir de las empresas americanas de comida rápida, que tienen una imagen muy bien pensada y determinada.

Se propone remodelar de tal forma, que aprovechando el estilo Art Deco que ahora tiene, pudiera tener una imagen más atrayente, por ejemplo, utilizar vitrales del mismo estilo en colores llamativos, además de pintar todo el restaurante en una combinación de blanco y amarillo, ya que el blanco transmite limpieza y el amarillo, además de ser un color alegre, estimula el apetito (igualmente el color naranja). Se puede complementar la decoración con lámparas tipo "Tiffany", de manera que la clientela más frecuente, gente joven, se sintiera identificada.

No obstante que hubo quien comentara que en "Buzios" se escuchaba buena música, se entrevistó verbalmente a por lo menos 150 personas para saber que gustos predominan en la clientela en lo que a música se refiere. Los resultados

destacaron una ligera inclinación por la música en español que en inglés, con porcentajes de 56 % y 44 % respectivamente. Las preferencias, tanto en inglés como en español, comprendieron básicamente el compendio de música que "Buzios" maneja, por lo que se propone únicamente ampliar un poco la gama de música ya existente, tomando como punto de referencia, el mismo tipo y giro de música que actualmente se utiliza.

Se debe poner un ambiente propio para la gente de 20 a 40 años, sin llegar al extremo de poder incomodar a las personas que no entraran en este rango.

De esta forma, sería más fácil que los clientes eligieran a "Buzios" como una buena opción para comer si, además de comer bien, éstos se sienten en un ambiente agradable. Adicionalmente, los clientes podrán recordar a "Buzios" más fácilmente y, una vez estando en la mente de la gente, se le puede llevar ventaja a la competencia.

5.2.2.5 LOS PRECIOS

Indiscutiblemente, la zona maneja un precio promedio más bajo del que "Buzios" maneja y una vez más se reitera la fuerte competencia que producen las taquerías, fondas de comida corrida y establecimientos de fast food.

Todo este gran círculo, tiene un promedio de consumo por persona de 16 pesos, 6 pesos menos del promedio de "Buzios". Estos 6 pesos diarios, pueden ser la razón de la frecuencia de asistencia de los clientes al restaurante y prueba de ello fueron sus respuestas en la evaluación interna de los comensales.

Aún las cantinas, dan la comida en forma de "botanas" gratis en el consumo de cualquier bebida y el precio de éstas, fluctúa entre 8 y 10 pesos, por lo que la gente puede comer por 16 o 20 pesos, además de tener "extra", una o dos bebidas y aún así, gastarían menos de lo que por lo general gastan en "Buzios". Se encontraron también restaurantes del estilo de "Buzios", éstos también con precios un poco más altos respecto a los demás de la zona, algunos con precios similares a los de "Buzios" y otros con precios todavía un poco o más altos. Curiosamente, todos estos restaurantes, eran los menos concurridos de la zona.

El incrementar los precios para elevar el tipo de clientela es un error, ya que lo único que se logra, es alejar a los ya existentes. Por otra parte, queda comprobado que ese rango de personas (subordinados de medio nivel), al que se pretendía cautivar, desapareció de la zona en los fuertes recortes de personal que se llevaron a cabo debido a la reestructuración de los bancos con sus nuevos adquirentes.

Se propone por lo tanto, sacrificar ligeramente la utilidad por un tiempo y bajar un poco los precios para poder estar dentro de un contexto más competitivo en la zona. Esto reeditarán en captar mayor número de clientes y, una vez que se consiga manejar un volumen superior de comidas, redundará forzosamente en aumentar el margen de utilidad, por lo que este esfuerzo será temporal.

Cabe resaltar que lo que se deben reducir son los costos y no la calidad, ya que al reducirla, lo único que verdaderamente disminuiría serían los clientes y, evidentemente, esto no serviría de nada. Los comensales buscan un precio bajo, mas no una comida mala y, mucho menos, conociendo la comida que "Buzios" siempre ha manejado.

Otra opción es dejar la carta como está y poner adicionalmente un menú más económico sin descuidar el buen sazón que siempre ha caracterizado al restaurante. Esto puede ser muy atractivo para los clientes, ya que si por el mismo o semejante precio van a comer comida rápida o cualquier otra cosa, es factible que elijan la opción de comer en "Buzios".

5.2.2.6 LA CALIDAD

Es muy importante tener en mente la satisfacción del cliente y esto será mucho más fácil lograrlo si se trata de englobar todo

en un concepto de calidad.

Este concepto debe formar parte del restaurante y debe mantenerse ese ambiente de calidad en todas partes y en todo momento, desde la elaboración de los platillos y el servicio en el momento en que el cliente esté en el restaurante y hasta aún después de haber terminado éste.

Es indispensable transmitir a los empleados el compromiso de hacer las cosas lo mejor posible y a la primera vez, hacerle entender que no únicamente se beneficia la empresa ya que ellos son parte de ésta y, por lo tanto, ellos también resultarán beneficiados si demuestran esta actitud.

Todos los errores o imperfecciones durante el servicio, se deben corregir inmediatamente; no debe avergonzarse el hecho de felicitar a quien haya hecho bien las cosas, por el contrario, el constante estímulo de estos hechos, redundará en un mejor servicio, un servicio con calidad. Por ningún motivo se deben desatender los comentarios que los clientes hagan para darse cuenta de las desviaciones que se van dando y poderlas rectificar. Esta retroalimentación es de suma importancia para el restaurante.

Si se logra transmitir calidad en todos los ámbitos del restaurante y ésta se maneja como parte natural de todas las actividades que en él se realizan, indudablemente "Buzios" contará con la llave del éxito.

5.2.3 PUBLICIDAD Y PROMOCION

Se elaboró un estudio de medios, donde se confirma que anunciarse por radio o TV, resulta verdaderamente inaccesible.

Tomando en cuenta que el restaurante cuenta con poco o nulo presupuesto para elaborar una campaña de promoción y publicidad, se propone comenzar a promocionarse en la zona por medio de volantes a media carta y de color llamativo, informando que el restaurante está renovado y que ha cambiado en base a sus sugerencias.

Todos estos volantes deberán tener croquis de localización del restaurante para que la gente pueda localizarlo rápidamente, ya que de nada sirve ofrecer promociones atractivas, si el cliente no registra en su mente la ubicación de éste. Así mismo, sería conveniente utilizar en el volante algún diseño que represente la imagen de "Buzios", por ejemplo, algún vitral o inclusive la misma estructura Art Deco del restaurante. Eso facilitará que asocien dicho volante con el restaurante rápidamente.

Por otra parte, se propone hacer contacto con las personas de relaciones públicas de todas las empresas que se encuentran al rededor de "Buzios" (principalmente bancos, la Bolsa Mexicana de Valores y Telmex) para ofrecer un descuento del 20% a todo el personal que en ellas labora, mediante la presentación de su credencial.

Esto pudiera ser atractivo para las empresas, ya que podrían utilizarlo como una prestación más para sus empleados, sin que éstas tengan que invertir dinero en ello. Por su parte, el restaurante se verá favorecido con el incremento de ventas, por lo que el volumen contrarresta el descuento ofrecido.

Se pueden ofrecer diversas promociones en las "horas muertas", por ejemplo de las 17:00 a las 20:00 hrs., ofrecer 2 cervezas por el precio de una o una cerveza gratis en el consumo de una botana. También se pueden ofrecer almuerzos económicos de las 7:00 a las 12:00 hrs. y meriendas - cenas hasta las 22:00 hrs.

Estas medidas ayudarán a ampliar las horas productivas redundando forzosamente en un beneficio económico para el restaurante, ya que se tendría más tiempo para producir ingresos. Adicionalmente, los empleados se encontrarán más activos e incrementando a su vez sus propias ganancias, por lo que rendirán más de lo que rinden actualmente.

Igualmente, al agregar más tiempo posible de venta, se reducen los gastos fijos, ya que éstos no se dejan de pagar esté abierto o cerrado el restaurante y lo que éste gastaría para funcionar en estas horas es relativamente muy poco, ya que el personal y la capacidad instalada, pueden ofrecer servicio más tiempo del actual ocioso.

Así, al ampliar el horario, se abre la oportunidad de vender más y el costo de oportunidad se convierte en ingresos netos.

Si entre los comentarios de los clientes se encontró que preferirían un servicio más rápido, una buena atracción para ellos sería ofrecer las comidas con un límite de tiempo, es decir, ofrecer su cuenta gratis si el comensal no concluye su comida en determinado tiempo; 45 minutos, por ejemplo.

Para que esta promoción no se preste a posibles disputas con el cliente, el restaurante, en lugar de servir en los 45 minutos ofrecidos, deberá hacerlo en 30 minutos a lo máximo. De esta forma, también habrá una mayor rotación de mesas, con el consiguiente beneficio para el restaurante. Esto daría credibilidad a los clientes sobre el cambio del restaurante.

Se puede promocionar un menú menos sofisticado y más económico que pudiera ser también más atractivo para los clientes, por ejemplo, un menú tipo corrido con varias opciones a escoger diariamente, incluyendo postre o bebida.

Este menú deberá tener un precio acorde con los que se manejan en la zona para poder competir con los establecimientos que, como se ha mencionado anteriormente, hacen competencia a "Buzios", por lo que se propone sea de 17 pesos.

Aunque se reduzca el precio promedio por persona, el manejar volumen puede resultar mucho más rentable que manejar poca gente con promedios de consumo mayores.

Finalmente, no estaría de más hacer invitaciones personalizadas a todas aquellas personas a quienes se les cuestionó sobre el restaurante y de las cuales se tienen sus números telefónicos.

Una vez que se cuente con más presupuesto, se podría anunciar el restaurante en revistas y periódicos locales, especialmente las enfocadas al medio bursátil que es lo que más predomina en la zona. Esto no resulta tan caro y se podría captar a un mayor número de clientes.

CONCLUSIONES

Lo más destacado en este trabajo, es la importancia que ha adquirido la mercadotecnia en los negocios de hoy en día, ya que a diferencia de hace 20 años que era un lujo, ahora utilizarla es verdaderamente un necesidad para el crecimiento de cualquier empresa.

Se puede apreciar que la mercadotecnia siempre ha existido, la única diferencia es que en estos tiempos, los empresarios han tomado conciencia de los beneficios que con ella se obtienen. Aún en los tiempos antiguos, la mercadotecnia ya se aplicaba, aunque inconscientemente, ya que siempre se ha buscado la manera de satisfacer al cliente para así, poder vender más.

A lo largo de este trabajo, se ha hecho notar que la principal labor de la mercadotecnia es la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor, pero cabe resaltar que ésta no crea necesidades, únicamente "envuelve" los deseos para hacerlos parecer una necesidad, pero no lo son.

La óptima coordinación de actividades en una empresa, permiten a la misma alcanzar sus objetivos; así mismo, la innovación y modificación de los bienes y servicios ofrecidos complementan esta labor.

Por otra parte, el constante crecimiento de la población, obliga a generar más competencia de productos y, con los grandes avances tecnológicos y científicos de la actualidad, el uso de la mercadotecnia es imprescindible si se quiere permanecer en un contexto competitivo.

El papel del cliente también ha cambiado considerablemente, ya que ahora es el mismo consumidor quien orienta al empresario en sus decisiones.

Las empresas de servicio también han evolucionado en este sentido, ya que al ser su mejor publicidad "de boca en boca", es indispensable asegurarse de la total satisfacción de los clientes, ya que son ellos mismos los que posteriormente recomendarán o desprestigiarán al negocio.

Por ello, la retroalimentación por parte del consumidor, es elemento clave para poder comparar los resultados obtenidos con los planeados y poder así, hacer correcciones en el servicio que se está ofreciendo.

Así mismo, a través de la utilización de un estudio de mercado, se pueden detectar las inquietudes que nacen del cambiante consumidor. Adicionalmente, surgen interesantes ideas a desarrollar, todas ellas generadas de las expectativas del cliente.

Los restaurantes deben considerar que el realizar estudios de mercado constante y periódicamente, es fundamental para el crecimiento y permanencia de los mismos en el mercado.

Para poder manejar cualquier proceso de mercadotecnia, se deben involucrar todos los factores que pudieran intervenir en el ámbito del negocio. Es determinante dar seguimiento a los resultados obtenidos de los diferentes estudios que se realizan, por lo que se debe dedicar el tiempo suficiente a dichas investigaciones.

Las empresas deben estar dispuestas a invertir en estos estudios, ya que de realizarse apropiadamente, siempre redituarán en resultados financieros positivos.

La ideología del empresario debe cambiar, en el sentido de que se debe entender que no es lo mismo gastar en planes y estrategias de mercadotecnia que invertir en ellos. Todos los recursos invertidos en estrategias de mercadotecnia, producirán resultados benéficos a la organización, lo que suscita el aumento de las ventas y, por consiguiente, de utilidades, además de asegurar su permanencia en el mercado.

Los resultados obtenidos de la investigación realizada al restaurante "Buzios", dejan claro que es urgente una acción correctiva en lo que hasta ahora se ha venido ofreciendo, como el menú, los precios, la rapidez, la limpieza e inclusive, hasta la decoración misma del lugar.

Por otra parte, analizando a toda la competencia que rodea al restaurante, resulta evidente que "Buzios" ha quedado fuera de un contexto competitivo, por lo que tomar en cuenta todas estas consideraciones es determinante.

Es importante hacer notar que en este caso específico del restaurante "Buzios", se está haciendo una propuesta de mercadotecnia como salvavidas y esto no es lo ideal, ya que ésta debe ser efectuada siempre, aún antes de abrirlo y, desde luego, una vez en servicio, llevarla constantemente.

Muchos directivos utilizan la mercadotecnia como rescate de un negocio caído, lo cual además de ser menos rápido y eficiente -sobre todo porque generalmente se esperan resultados inmediatos- suele ser más caro que si se llevara paulatinamente, por lo que es necesario reinvertir aunque sea un pequeño porcentaje, pero reinvertir constantemente en estrategias de mercadotecnia, aunque el negocio marche aparentemente bien.

La hipótesis de que sí es importante utilizar planes y estrategias de mercadotecnia para el buen desarrollo, éxito y mejora de las actividades en el restaurante "Buzios" queda confirmada, ya que si se siguieran estas propuestas, tanto administrativa como de mercadotecnia, "Buzios" tendría estados financieros aceptables.

Todos los puntos de apoyo que en esta tesis se exponen para la reestructuración de un restaurante, han sido recabados hablando con personas importantes del medio restaurantero, como el Lic. Juan Sánchez Mejorada de "T.G.I. Friday's", el Sr. Mario Favaretto de "El Rincón Argentino", el Sr. Ramón Orraca del "Grupo Anderson's" y el Sr. Arturo Berkstein de "Mc. Donald's", entre otros, llegando siempre a la conclusión de que actualmente, si no se define paso a paso toda la estructura de un restaurante, por pequeño que éste sea, el negocio terminará por desaparecer.

Queda claro, que un restaurante que utiliza planes y estrategias de mercadotecnia, siempre será más exitoso que aquellos que no los utilizan.

BIBLIOGRAFIA

Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC)

- COMANDA

Marzo - abril 1994 Año 4/2 No. 15

Mayo - junio 1994 Año 4/3 No. 16

Noviembre - diciembre 1994 Año 4/6 No. 19

Primavera 1995 Año 5 No. 4

- Restaurantes 2,000. El periódico de la industria restaurantera.

Año 3, número 34, mayo 1994

Año 3, número 38, junio 1994

Año 3, número 46, agosto 1994

- Servialimentos. La revista de servicios para la industria de alimentos y bebidas.

Año 2, número 6

Año 3, número 2

Entreprenur. La autoridad en la pequeña empresa.

Volumen 3, número 2

Volumen 6, número 8

FERRER Eulalio, El publicista, Editorial Trillas, México 1986.

FISCHER Laura, Mercadotecnia, Editorial Interamericana, México 1986.

GUZMAN VALDIVIA Isaac, La ciencia de la administración Editorial Limusa, México 1966, 1a. Edición.

HOMS Ricardo, Creadores de la imagen mexicana, Editorial Planeta, México 1992.

HORTON Paul y CHESTER Hunt, Sociología, Western Michigan University, 6a. edición, Editorial Mc. Graw Hill.

KINNEAR Thomas y TAYLOR James, Investigación de mercados, Editorial Mc. Graw Hill, México 1984.

KINNEAR Thomas y TAYLOR James, Investigación de mercados, un enfoque aplicado, Editorial Mc. Graw Hill, México 1989.

KOTLER Phillip, Dirección de la mercadotecnia, 7a. Edición, Prentice Hall, México 1993.

KOTLER Phillip, Fundamentos de la mercadotecnia,
Editorial Prentice Hall, México 1984.

MERCADO Salvador, Mercadotecnia, Editorial Limusa,
México 1991.

MUNCH GALINDO Lourdes y GARCIA MARTINEZ José,
Fundamentos de administración, Editorial Trillas,
México 1987.

Restaurantes:

Angus Butcher House, *Sr. Carlos Padilla.*

Arby's, *Srita. Ana María Barrón.*

El Rincón Argentino, *Sr. Mario Favaretto.*

Freedom, *Sr. Oscar Milla.*

Grupo Anderson's, *Sr. Ramón Orraca.*

Kentucky Fried Chicken, *Lic. Rubén Fuentes.*

Mc. Donald's, *Sr. Arturo Berkstein.*

T.G.I. Friday's, *Lic. Juan Sánchez Mejorada.*

ROBBINS Stephen, Administración, teoría y práctica,
Editorial Prentice Hall, México 1987.

WILSON Bryan, Seducción subliminal, Editorial Diana,
México 1972.