

00661



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

# **T e s i s**

**Fortalecimiento del sector restaurantero tradicional de la ciudad de Pachuca, de Soto, Hidalgo.**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración**  
**(O r g a n i z a c i o n e s)**

**Presenta: Blas Angel Pérez Gallardo**

**Tutor: M.I.O. Napoleón Serna Solís**

**México, D.F.**

**2005**

m. 344632



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## Agradecimientos

A Dios, a la vida, la naturaleza o como quiera llamársele, por todo lo que me ha dado

Gracias

Maestro Napoleón por saber ser amigo y ejemplo.

Mary Nancy esposa, apoyo y amiga.

A mi familia toda: Mis padres y hermana, donde aprendí sobre lealtad, apoyo y virtud.

A todos los demás que no he citado, entre ellos *UNAM* y *UAEH*, pero que están presentes en cada párrafo.

*Que nada te turbe,  
nada te espante, todo se pasa  
Dios no se muda,  
la paciencia todo alcanza.  
Quien a Dios tiene  
Nada le falta  
Recuerda que el éxito viene de Dios.  
M. C. G.*

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

		Página
<b>1</b>	<b><u>Capítulo</u> Los restaurantes tradicionales de Pachuca.</b>	<b>1</b>
	<u>1.1.</u> Los inicios del sector en Pachuca.	1
	<u>1.2.</u> Evolución y aparición de los restaurantes	1
	1.2.2. Los restaurantes en América	2
	1.2.3. De la fonda al restaurante en México.	3
	<u>1.3.</u> Los restaurantes tradicionales y su deficiente orientación <i>al mercado</i>	4
	1.3.1 La situación actual.	4
	<u>1.4</u> Errores generales del <b>sector</b> .	6
<b>2</b>	<b><u>Capítulo</u> Situación actual del sector restauranero en México.</b>	<b>10</b>
	<u>2.1</u> La industria restaurantera en la economía de México	10
	2.1.1 Datos y cifras relevantes	11
	<u>2.2</u> Orientación al mercado del servicio de restaurantes.	17
	2.2.1 Definición y clasificación de los restaurantes	17
	2.2.2 Orientación al mercado, aplicada a los negocios de servicio	20
<b>3</b>	<b><u>Capítulo</u> Planteamiento del estudio</b>	<b>29</b>
	<u>3.1</u> Hipótesis	32
	3.1.1 Objetivo.	32
	<u>3.2</u> Operacioanalización de variables	33
	3.2.1 Descripción y uso de las fuentes.	35
<b>4</b>	<b><u>Capítulo</u> Poca orientación al mercado de los restaurantes tradicionales de Pachuca.</b>	<b>40</b>
	<u>4.1.</u> Análisis de los elementos de orientación al mercado.	40
	4.1.1. Datos estadísticos de la observación directa.	40
	4.1.2. Datos estadísticos de las cifras institucionales.	43
	4.1.3. Datos estadísticos de las entrevistas por expertos.	45
	<u>4.2</u> Resultado de los instrumentos	48
	4.2.1 Evaluación de los resultados.	48
	<u>4.3</u> Servicios que ofrece el sector restauranero en Pachuca.	50
	4.3.1. Oferta de servicios del sector independiente, franquicia y tradicional	51
<b>5</b>	<b><u>Capítulo</u> Fortalecimiento del sector de restaurantes tradicionales en Pachuca.</b>	<b>55</b>
	<u>5.1</u> Sugerencias de orientación al mercado para los Propietarios de los Restaurantes Tradicionales	55
	<u>5.2</u> Descripción de las sugerencias.	56
	<u>5.2.1</u> Concepción del restaurante como empresa	56
	<u>5.2.2</u> Conocimiento del mercado	62
	<u>5.2.3</u> Conocimiento y análisis de la competencia	67
	<u>5.2.4</u> Conocimiento del comportamiento del consumidor.	69
	<u>5.2.5</u> Los precios en el restaurante	74
	<u>5.2.6</u> La Promoción del restaurante.	78
	❖ <b><u>Conclusiones y sugerencias.</u></b>	<b>88</b>
	❖ <b><u>Anexos</u></b>	<b>90</b>
	➤ <b><u>Corolario</u></b>	
	➤ <b><u>Bibliografía.</u></b>	
	➤ <b><u>Glosario</u></b>	

## LISTA DE FIGURAS

### Nombre de la figura

Figura N°	Nombre de la figura	Página
1.1	Errores más frecuentes en el negocio restauranero	8
2.1	Información General de la industria restaurantera	13
2.2	Distribución por sector de la industria restaurantera	13
2.3	Personas que trabajan en el restaurante	14
2.4	Distribución por sexo	14
2.5	Empleos en el sector restauranero	14
2.6	PIB Turístico	15
2.7	Distribución porcentual de operación	15
2.8	Visitas de clientes anuales	16
2.9	Consumo en dinero de alimentos y bebidas	16
2.10	Incremento de Ventas en el sector Restauranero de 1988 a 2003	17
2.11	Generación de empleos	17
2.12	Restaurantes en Pachuca	18
3.1	Hipótesis	33
3.2	Objetivo	33
3.3	Operacionalización de variables	34
3.4	Área conurbana y distribución de restaurantes	35
3.5	Instrumento de recolección de datos	38
3.6	Instrumento de recolección de datos	39
4.1	Resultados observación directa	43
4.2	Resultados cifras institucionales	46
4.3	Orientación al mercado, entrevista por expertos	49
4.4	Orientación al mercado, entrevista por expertos	49
4.5	Concentrado de los resultados de los instrumentos	50
4.6	Escala de evaluación	50
4.7	Ejemplo hipotético	51
4.8	Restaurantes de Pachuca en Cifras.	52
4.9	Sectores de restaurantes en Pachuca	52
4.10	servicios que ofrecen los restaurantes de Pachuca	55
4.11	Medios que promocionan los restaurantes de Pachuca.	56
5.1	Identidad comercial	62
5.2	Entorno de mercado	63
5.3	Segmentación	65
5.4	Segmentación	65
5.5	Mercado en el negocio restauranero	66
5.6	Motivadores que afectan el comportamiento del consumidor	72
5.7	Proceso de decisión de la compra	74
5.8	La compra de los servicios	74
5.9	Esquema S I D C U	75
5.10	Descripción de las funciones básicas de promoción en el restaurante	81
5.11	Tipos de publicidad	83
5.12	objetivos de la publicidad	84

# INTRODUCCIÓN

México es un país cuyo desarrollo se ve afectado por múltiples contrastes económicos, sociales y políticos, sin embargo su avance no se puede detener ya que este es una necesidad innegable.

Hoy el país se consolida como una nación democrática y abierta a los grandes cambios económicos mundiales, por lo que el empresario deberá convertirse en un estratega que armonice su habilidad en los negocios con un conocimiento profundo de las áreas operativas de su establecimiento.

Dentro de los sectores de servicios generadores de riqueza para el país se encuentra uno cuya importancia es vital, y es el de los restaurantes cuya actividad radica en la elaboración y venta de alimentos y bebidas.

Es incuestionable que la influencia de la apertura global ha cambiado el modo de vida de los mexicanos en los últimos años; en el ámbito de la alimentación se come más sano, se mezclan sabores, se crean platillos, se abren locales más atractivos, e higiénicos. Apareciendo una nueva competencia que satisface a diferentes estratos sociales.

En esta industria son muchos los retos y compromisos que se tienen que enfrentar que van desde, la escasez de capital humano y financiero hasta la necesidad de poner en marcha y utilizar una nueva tecnología, Pero de forma especial el reto principal para el restaurantero mexicano de cualquier nivel será mantenerse en la competencia y cumplir con la exigencia de los comensales.

Cabe mencionar que en la empresa micro y mediana sus procesos continúan siendo tradicionales, es decir en la mayoría de ellos son manuales y con requisitos mínimos de tecnología

El manejo del negocio es casi siempre de forma empírica; pocas ocasiones se cubren las necesidades de mercadotecnia, producción, calidad, finanzas, etc. y cuando se llega a hacer se aplican de manera errónea y con los modelos inadecuados.

Ya no son las épocas donde el restaurante con ofrecer uno o dos productos de buena calidad o con sólo colocarse en una esquina con flujo de gente tenía éxito. Hoy la gente que asiste a un restaurante pequeño o grande quiere encontrarse con un servicio excelente, con porciones adecuadas y alimentos balanceados en cada platillo, en un ambiente agradable y a un precio razonable.

“La industria del servicio de alimentos ha crecido de forma desordenada y arbitraria, y sufrido pérdidas por la falta de conocimientos de organización y dirección del negocio”<sup>1</sup>

Partiendo de esta apreciación tendremos que decir que el giro restaurantero, principalmente en el sector Tradicional ha sufrido los embates de un crecimiento desorganizado, donde pocas veces se manejan y utilizan de manera adecuada conocimientos de organización y dirección de un negocio.

---

<sup>1</sup> **DURON GARCÍA**, Carlos, *El restaurante como empresa*, México, Trillas, 1989, pag.10)

Muestra de ello es el sector restaurantero tradicional de la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo; donde la situación actual refleja una administración no orientada a la mercadotecnia.

Dada esta problemática que se presenta en el sector tradicional restaurantero de la ciudad Capital del estado de Hidalgo, Pachuca de soto, lugar que se encuentra a menos de 100 Km. de México DF y que actualmente se ha convertido en una ciudad receptiva de nuevos habitantes, industrias y turismo.

Surge el interés por revisar la panorámica actual y las alternativas que permitan a los empresarios del giro seguir generando empleos y beneficios económicos a su comunidad, enmarcándose en el tema: **Fortalecimiento del sector restaurantero tradicional de la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo.**

# 1. Capitulo

## LOS RESTAURANTES TRADICIONALES DE PACHUCA.

### 1.1 Los inicios del sector en Pachuca

En la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo es a principios de la década de los 50 que algunos negocios dedicados a la venta de alimentos y bebidas pretenden seguir los estándares de los grandes restaurantes de la ciudad de México. Aparecen lugares como La Blanca (1953) fundado por el Sr. Emilio Juárez y esposa, después aparecen otros más típicos como El Barbon, Don Horacio, Ciro's, algunos de mejor categoría como D' Plateros, lugar que incorporo un concepto innovador en servicio, por que contaba con comida internacional de primera calidad, salón de fiestas y la primera discoteca de la ciudad.

También existían fondas tradicionales, torterías, antojerías, cenadurías, chaluperías, etc. Algunos de estos establecimientos hicieron historia como la fonda de la gasolinera Servicio Lowlow (ya desaparecida) lugar esparcimiento de los chóferes que se detenían a reabastecerse de combustible o el bar el Regio famoso por sus pescados fritos y las tortas de pierna, otros lugares como el restaurante tradicional Don Blas con tres décadas de servicio, donde se puede comer desde una comida corrida hasta un platillo de corte internacional de sus especialidades, la Luz Roja tortería famosa por sus caldos. Todos estos lugares se han ganado un lugar en la tradición culinaria de los pachuqueños.

Al final de la segunda guerra mundial el ritmo de vida de la sociedad se modifico, cambiando así numerosos aspectos en todos sentidos y en la gastronomía estos cambios también se han presentado, por ejemplo el hecho de hoy muchas personas le dedican menos tiempo a las comidas, por que tienen muchos quehaceres que antes no tenían, también se preocupan más por la salud, y desean saber que es lo que les conviene comer para mejorarla.

Es así como nos ubicamos en la época actual del nuevo milenio en la capital del estado de Hidalgo, Pachuca, ciudad receptiva en pleno crecimiento y expansión, cuya gastronomía es digna de los paladares más exigentes.

Actualmente Pachuca cuenta con 191 establecimientos de venta de alimentos y bebidas preparados, que van desde comida regional, internacional, franquicias, y un sector que alcanza los 118 restaurantes tradicionales<sup>1</sup>, sobre los cuales se ocupa este documento.

### 1.2 Evolución de los restaurantes

El servicio de preparación de alimentos y bebidas ha evolucionado a través del tiempo, por lo que es necesario revisar su evolución en el tiempo hasta ubicarnos al presente, en el estado de Hidalgo, México donde se enumeraran las características actuales del sector tradicional restaurantero. Conociendo también las faltas mas comunes en las que incurren los negocios del servicio de alimentos.

El negocio y difusión de la restaurantería aparece como tal en Francia a mediados del siglo XVIII. Es en Paris en la Calle de Poulies, donde Boulanger Carpentier en 1765 abre el primer

---

<sup>1</sup> Ver anexo 2

restaurante sirviendo aves condimentadas huevos y consomés, con un letrero en la entrada donde se leía “Venid ad me ommis qui stomacho laboratis, ego restaurabo vos”, que significa “Venid a mí los que sufráis del estomago, que os restaurare”; originándose la palabra ‘ restaurante ’<sup>2</sup>, y para 1771 en el diccionario de Trévoux, se incluye la palabra “restaurateur”<sup>3</sup>.

Anterior al concepto de restaurante existían las hosterías, donde se servían comidas y bebidas a una hora determinada y con un menú fijo y escaso e incluso se daba alojamiento<sup>4</sup>, si bien existían otro tipo de negocios donde ofrecían alimentos como las tabernas, las posadas o las ventas que eran lugares en los caminos en los cuales las personas podían hospedarse y comer.

El género de establecimiento que actualmente conocemos con el nombre de Café, tuvo su origen en Francia. El primero de ellos abrió sus puertas al público en 1643 gracias a un empresario de nombre Levantin, en el Jardín de las Tullerías de París.

En nuestra nación no se conocieron los cafés sino a finales del siglo XVIII y, según parece, estuvo situado en la esquina de la calle de Tacuba, y el Monte de Piedad cerca de lo que es ahora el Zócalo de la ciudad de México. Desgraciadamente no existen datos del nombre de su propietario ni del nombre que se le puso a este local.<sup>5</sup>

### **1.2.2. Los restaurantes en América.**

En América hablar del negocio de alimentos nos remonta a la Nueva España, durante el siglo XVI, época en la que aparecen los primeros lugares donde podían conseguirse alimento y hospedaje.

Aunque antes de que Hernán Cortes llegara al territorio que ahora comprende a México; en el mercado de la ciudad de Tenochtitlan, existían lugares donde se podía comer y beber por un precio las viandas propias de los nativos, sin embargo, es después de la guerra de Independencia, que la cocina mexicana dejó de ser colonial y se volvió criolla.

En el siglo XVI en lo que fuera la Nueva España, territorio que hoy ocupa parte de México los negocios públicos de alimentos y bebidas se reglamentan en 1585<sup>6</sup>.

Europa no quiso perder el dominio de la riqueza azteca, y a pesar de que España reconoció la independencia absoluta de México, otros países pensaron de manera diferente. En México a partir de la llamada guerra de los pasteles con Francia, se introdujeron al país otras formas de vida y costumbres alimentarias.

Con el imperio de Maximiliano de Habsburgo (1864 – 1867), la influencia de la cocina austro-húngara se mezcló con la nuestra, al tiempo que los ejércitos nacionales, en sus recorridos, difundían nuevas recetas por toda la república. Sin embargo la creatividad indígena no permaneció pasiva y construyeron nuevos sabores.

A partir de la dictadura de Don Porfirio Díaz, arribaron nuevamente profesionales franceses que favorecieron la importación de nuevos productos alimenticios, surgiendo una nueva elite social que puso sus ojos en Europa, provocando el desarraigo de las costumbres netamente mexicanas.

En la revolución, encabezada por Francisco I. Madero una vez más, los ejércitos revolucionarios, en su incesante viajar, hicieron resurgir costumbres alimenticias casi olvidadas; hombres y mujeres regresaron a sus hogares llevando con ellos costumbres diferentes para la comida diaria.

<sup>2</sup> **MORFIN Herrera**, Maria del Carmen, *Administración de comedor y bar*, Mexico, Trillas, 2001, 9p

<sup>3</sup> **MONROY de Sada**, Paulina, *Introducción a la Gastronomía*, México, Limusa, 2000, 165pp

<sup>4</sup> **SECOFI**, *Restaurantes y fondas*, México, Porrúa, 2000, 94pp (Guías Empresaria

<sup>5</sup> <http://www.unam.mx/rompan/42/rf42rec.html>

<sup>6</sup> Idem op. cit.

Entonces los platillos del Norte se conocieron en el Sur, y allá llegaron los de Veracruz y de Oaxaca; situación que permitió la difusión de guisos a todo el territorio mexicano.<sup>7</sup>

### 1.2.3. De la fonda al restaurante en México.

A partir del siglo XIX, que las clásicas fondas mexicanas fueron desarrollando nuevas formas y estilos y para 1830 muchas de estas eran atendidas por franceses y ciertos cafés por italianos<sup>8</sup>.

Es por esta misma etapa es que en México se aplica el nombre de “restaurante” a los comercios dedicados a la venta de alimentos preparados.

La cocina de corte “internacional” en nuestro país tiene su auge a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, donde la aristocracia europea arraigada en México contrata cocineros franceses e italianos, lo que le da a la cocina forma universal.

Para 1934 el progreso económico se estimula con nuevas rutas y sistemas de transporte, atrayendo turismo ávido de conocer nuestras bellezas naturales, arqueológicas y folklore. Se despierta el gusto por interpretar la cocina de otros países y dar matices diferentes a nuestra cocina tradicional.

En la ciudad de México José Inés Loredo en 1949 funda en la céntrica avenida Juárez el “Tampico club”, en momentos en que sólo había unos pocos restaurantes de Categoría. Su máxima aportación fueron platillos como La carne tampiqueña, las jaibas rellenas y la sopa Marinera.<sup>9</sup>

La industria sigue su curso, aparecen nuevos y confortables restaurantes, despertándose el gusto por la buena mesa, no solo en el Distrito Federal (México), sino en otros lugares como en el estado de Hidalgo.

---

<sup>7</sup> [http://www.Mex.flavors.com.mx/Sabores de México \(banco mex\)](http://www.Mex.flavors.com.mx/Sabores%20de%20M%C3%A9xico%20(banco%20mex))

<sup>8</sup> <http://www.unam.mx/rompan/42/rf42rec.html>

<sup>9</sup> **SÁNCHEZ ANAYA, Esteban**, *Manual de administración y gastronomía*, México, Trillas,1999, p.11,12,13

### 1.3 Los restaurantes tradicionales y su deficiente orientación al mercado.

Aquellas épocas en que tener un restaurante estaba en función de que algún emprendedor con dinero que supiera preparar algún o algunos platillos de buen sazón, y que ubicara su local en algún lugar con afluencia de gente ya han pasado a la historia.

Hoy los profesionales de este sector deben tener para con sus clientes calidez, amabilidad y atención personalizada; es decir calidad en el servicio en todos sentidos. La CANIRAC, señala que el empirismo en la industria restaurantera es una etapa ya superada<sup>10</sup>, sin embargo existen aún pequeños restaurantes que realizan sus actividades empresariales de forma por más práctica, como es el caso de los Restaurantes Tradicionales de la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo.

#### 1.3.1. La situación actual.

A partir del periodo (1981- 1987) del Gobernador Arquitecto Guillermo Rosell de la Lama<sup>11</sup>, Pachuca se convirtió en una ciudad receptora y de importancia nacional como centro minero. Es en este tiempo que comenzaron a darse las bases para el desarrollo de empresas de todo tipo.

Es cierto que la ciudad capital del estado de Hidalgo ha crecido en forma rápida, y no en forma desordenada, como se puede constatar a visitarla.

En la ciudad de Pachuca, Hidalgo existen restaurantes dirigidos por familias a los que se les puede denominar Tradicionales y que cuentan con una trayectoria de varios años las cuales ofrecen un servicio personalizado, seguro, sano y nutritivo, dirigido a la población nivel "C" tradicionalmente calificado como Nivel Medio<sup>12</sup>.

Estos lugares fueron abiertos por empresarios que no contaban con ninguna preparación sobre el negocio, algunos con verdadera vocación para el servicio. Inician sus operaciones de manera empírica, y a la fecha continúan el manejo en las mismas condiciones.

Lo anterior debido a que la mayoría de las personas piensan en que es difícil instalar una fábrica de automóviles, de calzado o de ropa, pero a una de comida le restan importancia, ya que se piensa que un plato que tenga buen sabor es todo lo que se necesita para tener éxito, sin embargo, las cosas han cambiado gracias a que los usuarios no sólo busca buen sabor, sino un servicio general orientado a satisfacer sus expectativas. El empresario en Pachuca no ha comprendido que el restaurante debe entenderse como una empresa, cuya dirección se basa en la orientación del mercado.

Una limitante para el desarrollo de la Industria Tradicional restaurantera, es también la economía actual del país que no promueve la inversión y abrumba a los empresarios.

A la orientación al mercado (mercadotecnia) se le entiende como sinónimo de artículo caro o de publicidad.

---

<sup>10</sup> Muñoz O. Erick, " Industria Restaurantera de manteles largos", *Mundo ejecutivo* N° 259, noviembre 2000, Grupo internacional editorial, México, pp 220 -239

<sup>11</sup> ALADRO, Víctor, Lic. Ex secretario de la CANIRAC delegación Pachuca, (Entrevista personal), Mineral del Monte, Hidalgo, México, 10 de diciembre del 2003.

<sup>12</sup> En este renglón se hubica desde el ejecutivo de nivel medio alto hasta la pareja de trabajadores como podrían ser el burócrata de base y su esposa que trabaja de secretaria. En **BATALLA MATA**, Hortensia de Jesús; *Apuntes Sistemas de Información de Mercados*, Maestría en Administración de Organizaciones UNAM, 2001, p 19)

Dicho entonces el termino mercadotecnia se confunde en un sentido muy estrecho; ya que, no solo es publicidad, sino también promoción de ventas, relaciones publicas hacia dentro y fuera de la empresa, desarrollo de productos, estrategia de precios, encuestas, proyección de imagen, control de la calidad, segmentación, etc. Esto bajo la premisa de que uno de los fundamentos del servicio de comidas es satisfacer al cliente. Entonces el concepto se refiere dentro del ámbito de la unidad organizacional ha integrar y coordinar de forma optima los recursos de información, financieros, materiales y humanos para obtener en forma sistematizada los elementos de la empresa (internos y externos).

### **Impacto de la no deducibilidad**

Para 1989 la posición oficial<sup>13</sup> asumía que los gastos de las comidas de negocios incluyen un componente de consumo personal, por lo que si estos eran deducibles de impuestos se estaba alterando el uso eficiente de los recursos. Los desembolsos que las empresas manifestaban eran mayores que los montos reales de los consumos. Bajo esta óptica se modifico la Ley de Ingresos a partir de 1990, y es partir de entonces que no se permite deducir los gastos que las empresas realicen en restaurantes.

"Esta nueva ley implico para 1991 una caida de 4.4% en las ventas del sector, siendo el segmento organizado quien más ha resentido este efecto, cuyas ventas disminuyeron en un 11.5%, contra un impacto de solo el 2.3% para el sector tradicional."<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Adaptado de: Muñoz **O. Erick** , " Industria Restaurantera de manteles largos" , *Mundo ejecutivo* N° 259, noviembre 2000, Grupo internacional editorial, México, pp 220 -239

<sup>14</sup> **BIMSA**. o.c. p.20. En **CASTILLO NAJERA**, Verónica, La calidad en el servicio, propuesta de cambio para el sector tradicional restaurantero, México, FCA-UNAM, 2001, p 55.

## 1.4 Errores generales del sector.

Uno de los retos de cualquier industria es el de la subsistencia, y dado que este sector es uno con alta tasa de mortalidad, debido ciertos factores como: la competencia, la rotación de personal y de economía en general; pero principalmente el empirismo y la falta de profesionalización en el giro, que va desde el aspecto operativo, hasta el deficiente manejo de las técnicas administrativas para el rubro de los servicios.

Autores como Carlos Durón García obtienen conclusiones al respecto, y las resume de la siguiente manera en la figura 1.1

### Errores más frecuentes en el negocio restaurantero<sup>15</sup>

Figura 1.1

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Personal impreparado.</li><li>2. Abusar del cliente.</li><li>3. Falta de limpieza e higiene en el establecimiento.</li><li>4. Ignorancia o descuido al costear el menú.</li><li>5. Errónea fijación de precios en venta.</li><li>6. Falta de cortesía.</li><li>7. Inestabilidad financiera.</li><li>8. Carencia de una técnica presupuestal o mala presupuestación</li><li>9. Errores aritméticos al calcular la cuenta de consumo.</li><li>10. Falta de estacionamiento</li><li>11. Inconformidad del mesero por el importe de la propina.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>12. Espera prolongada en la asignación de la mesa.</li><li>13. Alimentos mal preparados (fritos, crudos, etc.)</li><li>14. utilización de desperdicios en las guarniciones.</li><li>15. Mesa sucia al ser asignada.</li><li>16. Artículos del menú agotados.</li><li>17. Precios distintos en la cuenta final, de los precios que figuran en el menú.</li><li>18. tardanza en tomar la orden, así como la entrega y el cobro de la cuenta de consumo.</li><li>19. Cobrar por el servicio (pan, mantequilla, etc)</li><li>20. Trato impersonal al cliente</li><li>21. Mala selección de proveedores.</li><li>22. Falta de control de calidad.</li></ol>
--	--

#### Personal impreparado

Tiene como consecuencia una mala imagen del negocio para con el cliente y puede provocar que se pierdan ventas.

#### Abusar del cliente.

Implica una falta contra el elemento primordial de la existencia del establecimiento, por que a nadie le agrada que atropellen su persona, con promesas de precios o porciones en los alimentos engañosas. El abuso se da con publicidad fraudulenta o en el cobro de servicios que no fueron solicitados, por ejemplo.

#### Falta de limpieza e higiene en el establecimiento.

La higiene es fundamental en un establecimiento de comida, un descuido puede causar desde una intoxicación leve por alimentos en mal estado hasta una infección por salmonelosis. Un hecho como estos implica no solo perjuicio para el cliente, sino multas o cierre por parte de las autoridades sanitarias. Existen normatividades para el manejo de alimentos algunas obligatorias como (NOM-093- SSA1-1994) y otras voluntarias como el Distintivo H (Norma Mexicana NMX-F-605-NORMEX-2000).

<sup>15</sup> DURON GARCÍA, Carlos, *El Restaurante Como Empresa*, México, Trillas, 1989, p 13,14

Ignorancia o descuido al costear el menú.

Equivale a cobrar menos por el producto que se prepara o cobrar en exceso con riesgo de parecer caros en el mercado. "Se presentan diversas posibilidades de ver la oferta básica (menú), teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de los diversos segmentos de la clientela"<sup>16</sup>, con la finalidad de que el menú este balanceado.

Errónea fijación de precios en venta.

Los precios de venta conllevan la utilidad que puede ganar el negocio, estos tienen que tomar en cuenta el mercado, así como los gastos en personal e insumos necesarios para prestar el servicio; a lo anterior se le debe agregar un diferencial de ganancia, que refleje lo que el cliente va a pagar por el servicio, no debe hacer parecer caro al restaurante o demasiado barato que no muestre las ventajas del servicio.

Falta de cortesía.

Es uno de los errores que causan decepción a los clientes y provocan que no regresen, es común en el personal poco preparado o novato en la actividad.

Inestabilidad financiera.

Cuando esta aparece provoca elementos de tensión causando fallas en el servicio, por ejemplo el desbaste o el pago tardío de los sueldos al personal.

Carencia de una técnica presupuestal o mala presupuestación.

Cuando este error se comete la economía del establecimiento se ve afectada, trayendo consigo consecuencias como falta de efectivo para hacer frente a los gastos e incluso el cierre del restaurante

Errores aritméticos al calcular la cuenta de consumo.

Esta es una falta que ningún consumidor esta dispuesto ha aceptar, sin embargo, al cometerse se debe remediar de inmediato pidiendo una disculpa por ello, y vigilar no se repita.

Falta de estacionamiento

Hoy en día el automóvil es una extensión de nuestra casa por lo que para todos los clientes que cuentan con el, es fundamental que el lugar donde van a pasar algún tiempo del día cuente con un lugar para guardar los automóviles de manera segura y cómoda. El estacionamiento es un elemento de decisión para escoger donde comer.

Inconformidad del mesero por el importe de la propina.

La propina es una gratificación que el cliente otorga al mesero por sus atenciones, incluso esta no se considera como parte del sueldo, ya que el personal de atención a mesas o vendedor percibe el sueldo mínimo y la propina se gana, no es una obligación del comensal. Algunos establecimientos tienen como política agregar a la cuenta el 10% por concepto del servicio pero tienen que garantizar una atención impecable.

Espera prolongada en la asignación de la mesa.

Algunos restaurantes no importando el tamaño o clasificación les asignan las mesas a sus usuarios. La espera debe ser menor y se pueden ofrecer bebidas de cortesía. Los tiempos largos reflejan una mala coordinación de actividades de la función productiva.

Alimentos mal preparados (frios, crudos, etc.)

Cuando se asiste a un lugar a comer no importando si es una comida gourmet o una hamburguesa, lo que se espera es un alimento de buen sabor, es decepcionante para el comensal un plato muy vistoso y bonito que este frío o con la carne mal cosida o sin sal.

---

<sup>16</sup> GARCIA BERMEJO, Angel, et al., *Ofertas Gastronomicas y de Sistemas de Aprovisionamiento*, Mac Graw Hill Interamericana, España, 1988, p 40

Utilización de desperdicios en las guarniciones.

Todos los productos que se preparen y sirvan deberán ser frescos, nunca se deberán reutilizar aquellos que no fueron consumidos en otros platos, por que es seguro que estén contaminados y la textura puede variar. En ocasiones es valido utilizar el jugo o fruta que sobro del bufete, nunca la que esta en trozo y sin piel para preparar agua fresca para el personal.

Mesa sucia al ser asignada.

Este descuido provoca una mala imagen de higiene aunque todos las demás áreas del local estén higiénicas.

Artículos del menú agotados.

Implica perder entradas económicas y una mala imagen para los clientes, es importante hacer mención al cliente de algún artículo agotado antes de entregar la carta.

Precios distintos en la cuenta final, de los precios que figuran en el menú.

Nunca se debe abusar del cliente, si se ha cometido un error se debe remediar. El menú debe de especificar los precios y mencionar si los adicionales tienen cargo extra.

Tardanza en tomar la orden, así como la entrega y el cobro de la cuenta de consumo.

No importa que el comedor este repleto, el mesero o vendedor debe de esta apunto para levantar la comanda y entregarla a la cocina, deficiencias además en el cobro de la cuenta se beben a una mala coordinación de las funciones de operación en el restaurante.

Cobrar por el servicio (pan, mantequilla, etc.)

Existen algunos elementos del servicio que son complementos que acompañan la comida e incluso pueden servir como distractores cuando existe exceso de trabajo; por lo que no se deben cobrar a aparte, su costo debe de estar incluido en los costes del menú.

Trato impersonal al cliente

El cliente es el elemento fundamental del restaurante y este debe ser tratado con respecto y amabilidad, aunque solo pida un vaso de leche. Esta puede ser la clave para que se reutilice el servicio y se recomiende bien el lugar.

Mala selección de proveedores.

Estos deben ser confiables para asegurar la provisión de insumos, además de entregar productos de buena calidad.

Falta de control de calidad.

La calidad no solo se refiere al sazón o la cantidad de alimento, es más bien todos los elementos que se utilizan para servicio, y que unidos resulten en la satisfacción del cliente.

### *Resumen*

En el estado de Hidalgo en la ciudad capital Pachuca de soto en la década de los 50 los restaurantes comienzan a copiar la forma de servicio de los grandes restaurantes.

El sector tradicional en Pachuca tiene una deficiente orientación al mercado, con las siguientes características:

- Existen restaurantes dirigidos por familias a los que se les puede denominar tradicionales.
- Los empresarios no contaban con ninguna preparación sobre el negocio e Inician sus operaciones de manera empírica y continúan el manejo en las mismas condiciones.

- El empresario no ha comprendido que el restaurante debe entenderse como una empresa.
- Una limitante para el desarrollo de la Industria Tradicional restaurantera, es también la economía actual del país que no promueve la inversión y abrumba a los empresarios
- A la orientación al mercado se le entiende como sinónimo de artículo caro o publicidad que no reditúa lo suficiente en términos económicos.

Los errores que cometen los establecimientos dedicados a la venta y elaboración de alimentos y bebidas son múltiples como se observa en la figura 1.1, es menester aclarar que en cada lugar se cometen algunos provocando el demérito de la calidad en el servicio.

El concepto de restaurante aparece en Francia a mediados del siglo XVIII, en nuestro país las clásicas fondas hacían las veces de este, y para los inicios del siglo XIX estas comenzaron a desarrollar nuevos estilos y formas. Para los años de 1900 es que la cocina en México comienza a tener matices de internacional.

Una vez aclarada la situación del sector en la ciudad de Pachuca de Soto, es necesario revisar el escenario de restaurantera nacional en el capítulo siguiente Situación actual del sector restaurantera en México.

## 2 Capitulo

### SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR RESTAURANTERO EN MÉXICO.

Como contribuye la industria restaurantera en nuestro país es uno de los temas que se abordaran en este capitulo, que ilustrado con gráficos y datos nos permitirán tener una panorámica de la importancia social y económica de esta industria.

Para completar nuestro entendimiento sobre el servicio de alimentos y bebidas deberemos comprender como se define un restaurante, además de verificar las diferentes clasificaciones de estos establecimientos encontradas en la bibliografía.

También se precisa como se maneja y entiende la orientación al mercado de los negocios de servicios, sus diferencias con otros sectores. Lo anterior por medio de la revisión los enfoques de diferentes autores sobre el tema

#### 2.1 La Industria Restaurantera en la economía de México.

A través del tiempo el hombre ha descubierto que la alimentación no es solamente para sobrevivir sino que es parte de la vida y que se puede disfrutar, es así como aparece la necesidad de crear establecimientos dedicados a la venta de alimentos y bebidas preparados, los cuales a través del tiempo han ido evolucionando hasta llegar a ser lo que conocemos hoy en día bajo el concepto de Restaurante.

La industria restaurantera es sin duda un elemento clave de la economía nacional; es demandante de insumos en muchos sectores y *anualmente impulsa inversiones productivas con una participación del PIB Nacional de 2.38 % y del 23.6% del PIB Turístico.*<sup>17</sup>

Esta industria a nivel nacional cuenta con 221,249 establecimientos y genera 813,413 empleos directos en todo el país, con ventas totales de \$136' 000, 000,000. 00.<sup>18</sup>

El 4% de los restaurantes pertenecen al sector organizado conformado por la pequeña, mediana y gran industria que al año genera aproximadamente el 44.76% del total.<sup>19</sup>

El 96% de los establecimientos pertenecen al sector *Tradicional de la Microempresa*, cabe mencionar que estas empresas en su mayoría son de tipo familiar y generan anualmente el 55.24% de las ventas<sup>20</sup>

Por cada empleo directo que genera la industria restaurantera a nivel nacional se calcula se generan 8.2 empleos en las ramas afines a este sector que van desde alimentos agrícolas hasta software especializado, según la Canirac<sup>21</sup>

<sup>17</sup> INEGI Censos económicos de servicios, 1999

<sup>18</sup> CANIRAC Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados, Información y cifras 2004

<sup>19</sup> Ídem op. cit. CANIRAC

<sup>20</sup> Ídem op. cit. CANIRAC

<sup>21</sup> Muñoz O. Erick, "Industria Restaurantera de manteles largos", *Mundo ejecutivo* N° 259, noviembre 2000, Grupo internacional editorial, México, pp 220 -239

Es indudable la importancia económica y social del sector para el país; a continuación se presentan datos y cifras de su composición e importancia.

### 2.1.1 Datos y cifras relevantes

#### Información General de la industria restaurantera

Figura 2.1

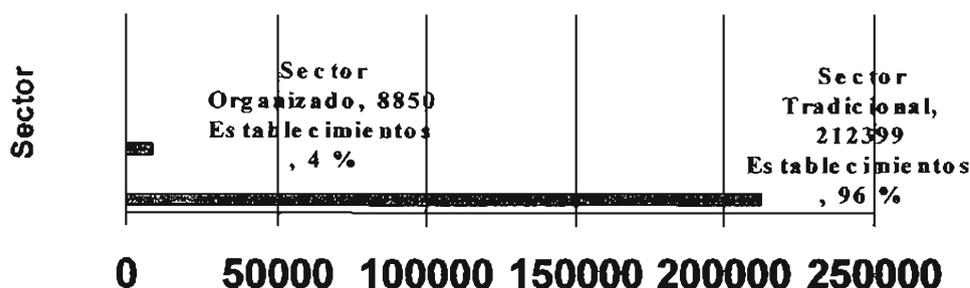
<b>Establecimientos</b> <sup>22</sup>	<b>221,249</b>
<b>Empleos directos</b> <sup>23</sup>	<b>813,413</b>
<b>Ventas</b> <sup>24</sup>	<b>\$ 136,000,000,000</b>
<b>Participación en el PIB Nacional</b> <sup>25</sup>	<b>2.38 %</b>
<b>Participación en el PIB Turístico</b> <sup>26</sup>	<b>23.6 %</b>

La industria restaurantera tiene la siguiente distribución porcentual respecto de los restaurantes del sector organizado (pequeña, mediana y gran industria) y los del segmento tradicional (microempresa Familiar)

Figura 2.2

### Distribución por Sector de la Industria Restaurantera

Total de establecimientos 221,249



Fuente CANIRAC, 2004

<sup>22</sup> CANIRAC Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados, Información y cifras 2004

<sup>23</sup> Ídem op. cit. CANIRAC

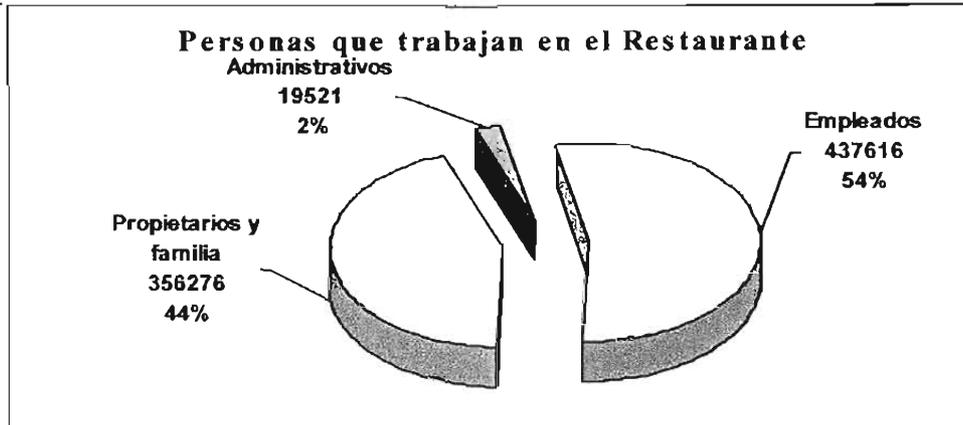
<sup>24</sup> Ídem op. cit. CANIRAC

<sup>25</sup> INEGI Censos económicos de servicios, 1999

<sup>26</sup> Ídem op. cit. INEGI

El **44 %** de las personas que trabajan en los restaurantes en todo el país son los propietarios y sus familiares (padres, hermanos y parientes), de acuerdo con la siguiente distribución:

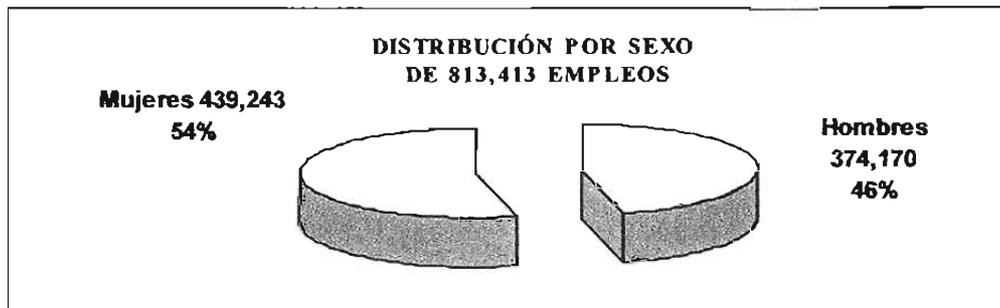
Figura 2.3



Fuente CANIRAC, 2004

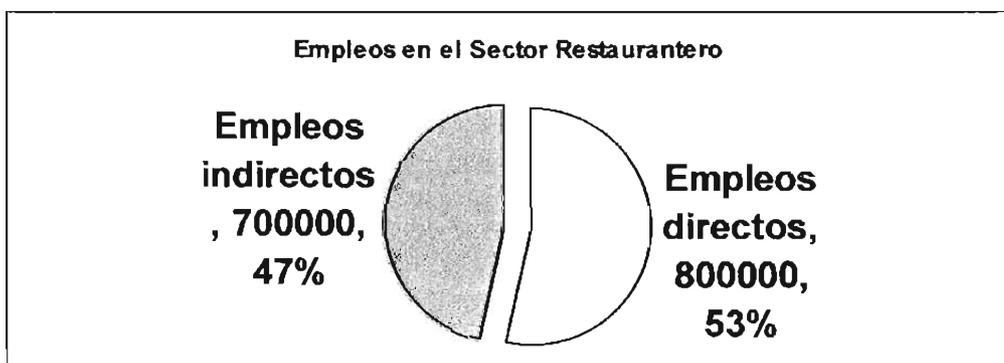
En la industria restaurantera se ocupan a *más mujeres* que hombres, por el tipo de habilidades que las mujeres tienen en las labores culinarias.

Figura 2.4



Fuente CANIRAC, 2004

Figura 2.5



Fuente CANIRAC, 2004

De acuerdo con el Sistema Nacional de Cuentas del INEGI, en 1988 el 23.6% del PIB del sector Turístico fue generado por la división de restaurantes y bares y en términos de valor agregado bruto a precios constantes significo el 7.2 % del total generado por el sector servicios.

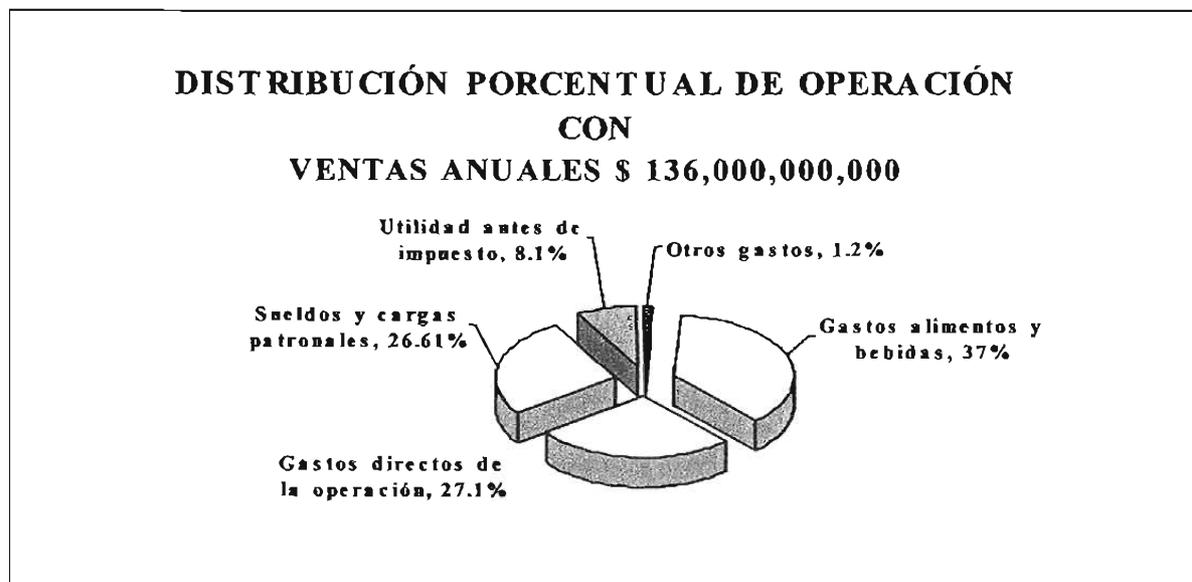
## PIB Turístico

Figura 2.6

Clasificación	Porcentaje de participación %
Otros servicios	10.3
Diversos servicios y bienes menores	9.5
Transporte	33.4
Restaurantes y bares	<b>23.6</b>
Alojamiento	13
Artesanías	10.2

Fuente INEGI, 1998

Figura 2.7



Fuente Canirac, 2004

<i>GASTOS ALIMENTOS Y BEBIDAS</i> <sup>27</sup>	50,320,000,000
<i>GASTOS DIRECTOS DE LA OPERACIÓN</i>	36,858,240,000
<i>SUELDOS Y CARGAS</i>	36,189,600,000
<i>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</i>	11,002,400,000
<i>OTROS GASTOS</i>	1,629,760,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 136,000,000,000</b>

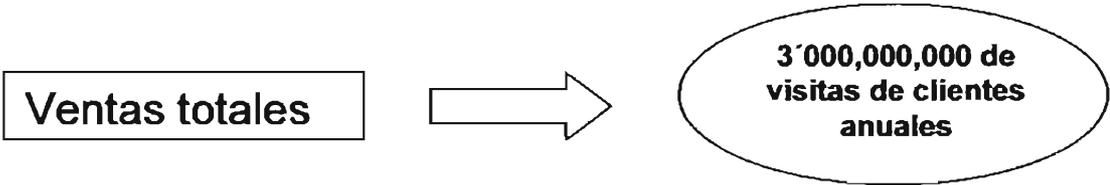
Fuente Canirac, 2004

<sup>27</sup> Se refiere a la compra de los insumos necesarios para la operación como: abarrotes, perecederos, alimentos frescos y bebidas de todo tipo.

Las ventas totales anuales que genera la industria restaurantera significan 3,000,000,000 de visitas de clientes a los establecimientos en todo el país.

### Visitas de clientes anuales

Figura 2.8

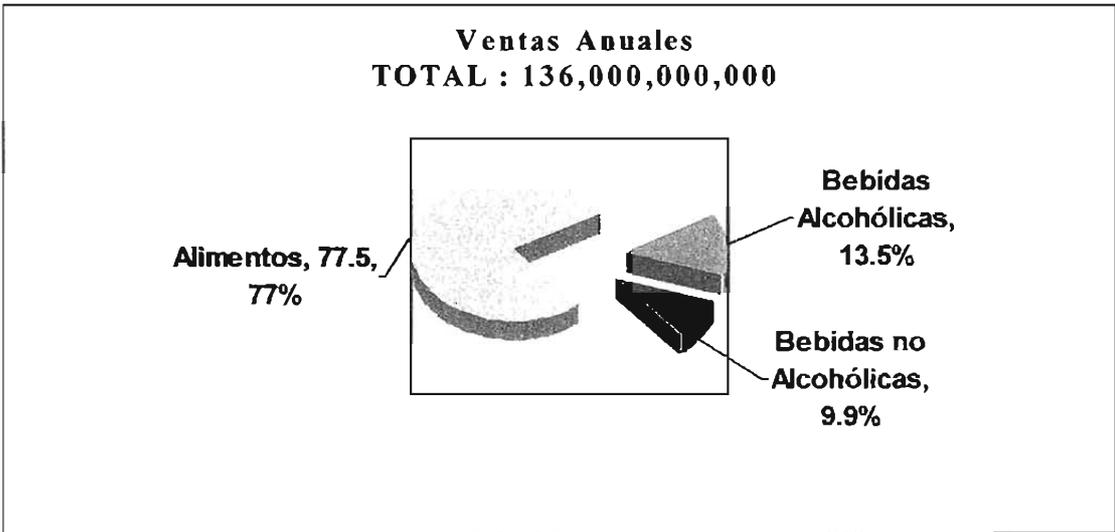


Fuente CANIRAC, 2004

El consumo en dinero de alimentos y bebidas queda distribuido de la siguiente manera:

<b>Alimentos</b>	\$105,400,000,000
<b>Bebidas Alcohólicas</b>	\$ 18,360,000,000
<b>Bebidas no Alcohólicas</b>	\$ 12,240,000,000
<b>Total</b>	\$136,000,000,000

Figura 2.9



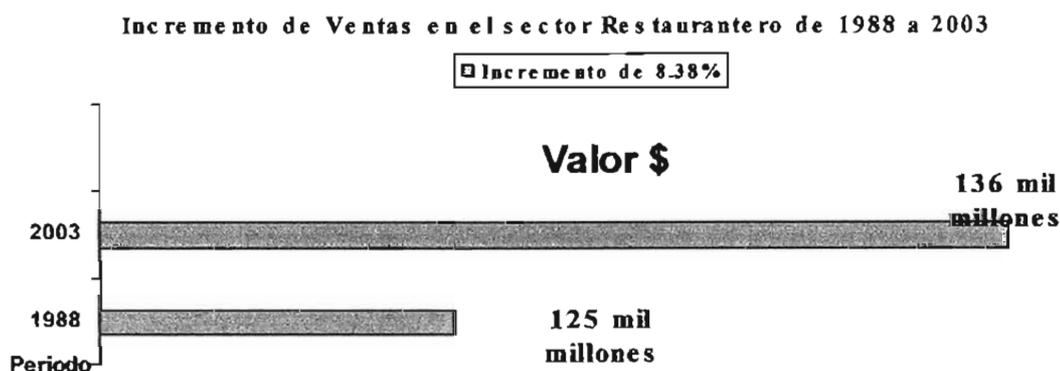
Fuente CANIRAC, 2004

## Evolución de la demanda.

La industria restaurantera ha tenido un comportamiento favorable en el periodo de los años de 1998 al 2003 sus ventas se han incrementado de 125 mil millones de pesos a 136 mil millones, lo que equivale a un 8.38% de aumento<sup>28</sup>.

“Este crecimiento ha estado basado en los recursos de los propietarios y en el crédito otorgado por los proveedores, demás de una respuesta favorable de los consumidores”.<sup>29</sup>

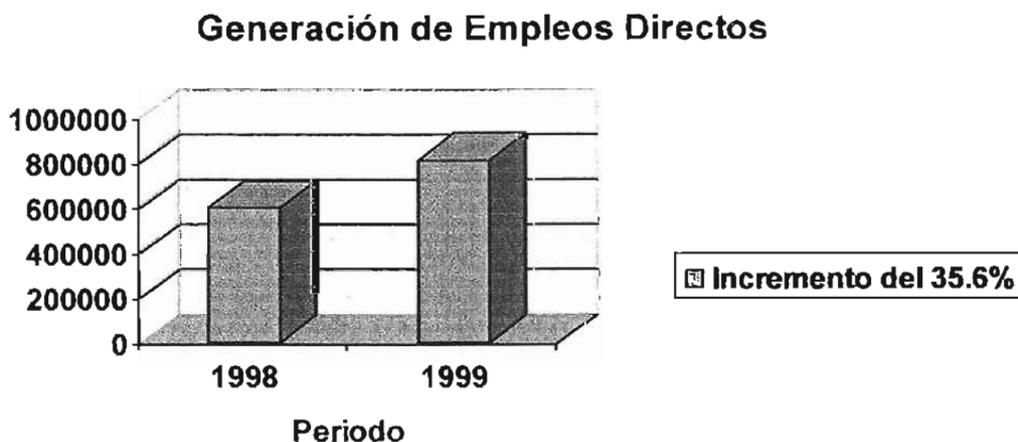
Figura 2.10



Fuente <sup>2</sup>

Para el año 1998 la industria restaurantera contaba con 600 mil empleos directos. Pero a partir de la fecha al año 2003 ha generado en promedio 40,000 empleos directos por año, es decir un incremento aproximado total de 35.6% durante cinco años

Figura 2.11



Fuente CANIRAC año 2004

<sup>28</sup> Adaptado de: **CANIRAC** información y cifras 2004 y **Muñoz O. Erick**, “ Industria Restaurantera de manteles largos”, *Mundo ejecutivo* N° 259, noviembre 2000, Grupo internacional editorial, México, pp 220 -239

<sup>29</sup> **CANIRAC** Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados, Información y cifras 2004

Figura 2.12

### Restaurantes en Pachuca.

Restaurantes tradicionales	<b>118</b>
Restaurantes independientes	<b>52</b>
Franquicia	<b>21</b>
Numero de restaurantes <sup>30</sup>	<b>191</b>
Personas Empleadas <sup>31</sup>	<b>627</b>
Ventas diarias máximas <sup>32</sup>	<b>\$ 12,000</b>

---

<sup>30</sup> Ver anexo 2

<sup>31</sup> Sistema de Información Empresarial ( SIEM), México, 2003.

<sup>32</sup> Sistema de Información Empresarial ( SIEM), México, 2003.

## 2.2. Orientación al mercado del servicio de restaurantes

### 2.2.1. Definición y clasificación de los restaurantes.

**Restaurante tradicional\_** Toda aquella microempresa de tipo familiar dedicada a la preparación y venta de alimentos y bebidas.

Las características básicas de este tipo de negocio son:

- Es dirigido por familias (padres, hermanos y en ocasiones parientes)
- Ofrece al público un servicio personalizado, seguro, sano y nutritivo de alimentos y bebidas
- El segmento de mercado está dirigido a la población de clase media\*.

\*(Clase media: nivel "C" tradicionalmente calificado como Medio, En este renglón se ubica desde el ejecutivo de nivel medio alto hasta la pareja de trabajadores como podrían ser el burócrata de base y su esposa que trabaja de secretaria. En BATALLA MATA, Hortensia de Jesús; Apuntes Sistemas de Información de Mercados, Maestría en Administración de Organizaciones UNAM, 2001, p 19)

#### Diferentes definiciones de restaurantes.

Básicamente, *un restaurante* se define como el establecimiento que se dedica a la venta de alimentos y bebidas al público.

(Vidal Álvarez José Miguel , apuntes de mercadotecnia integral turística, México , 1987, en SECRETARIA DE TURISMO, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, 15p)

*Restaurantes* son todos aquellos establecimientos cualesquiera que sea su denominación, que sirvan al público mediante precio, comidas y bebidas, para ser consumidas en el mismo local.

(Art. 1º. De la Ordenación de Restaurantes según la Orden Ministerial del 17 de marzo de 1965, aun vigente en España)

Establecimientos fijos de *servicios de alimentos*, los locales y sus instalaciones, dependencias y anexos formalmente construidos, donde se procesan los alimentos a fin de prepararlos para su consumo

(Norma oficial mexicana nom-093-ssa1-1994, bienes y servicios. prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos)

*Restaurante:* Establecimiento mercantil cuya actividad preponderante es la transformación y venta de alimentos para su consumo en el mismo o fuera de éste, no obstante la clase o modalidad que adopte y que en forma accesoria podrá dentro de dicho establecimiento, expendir bebidas alcohólicas, presentar variedad, música viva y en su caso permitir el baile a su clientela.

(México, Gobierno del estado de Morelos, *Reglamento de restaurantes para el municipio de Cuernavaca Morelos*, 1994, Art. 2 , frac. II. Dirección General de Legislación y Reglamentación Subdirección de Informática Jurídica del Edo de Morelos)

## Clasificación de restaurantes.

En México las empresas restauranteras no cuentan con alguna clasificación específica y homogénea la cual pudiera aplicarse de forma corriente en todo el territorio. Algunas instituciones o autores han tratado de clasificarlas por el tipo de cocina (regional, nacional, internacional) tipo de servicio, tipo principal de mercado, calidad de los servicios, por dimensión o tamaño, número de clientes que pueden atender, otras por el tipo de comida que sirven y su denominación (fondas, taquerías, torterías, restaurantes, etc.); en fin, cada organismo sea privado o de gobierno cataloga como mejor convenga.

Mencionaremos a continuación las más relevantes que nos muestren la diversidad ante la que se encuentran los usuarios y empresarios del giro:

### I.- Servicios del giro de alimentos y bebidas preparadas\*

- Comida rápida - hamburguesas, hot dogs, pizzas y pastas, pollos, tortas, sushi y comida japonesa, sándwichs y comida china.
- Taquerías – tacos, tacos al pastor, etc.
- Fondas – Comida corrida (sopa, guisado, arroz, frijoles y postre )
- Comidas formales – Internacional, cocina mexicana, comida argentina, italiana, francesa, alemana, española, hindú, árabe, china, etc.

\* Secretaria de economía dentro del Sistema información empresarial mexicano SIEM, 2003

### II.- Clasificación según los ingresos económicos generados.\*

- Microempresa – Hasta \$ 6,000.00 diarios. \*
- Pequeña Empresa – De \$ 6,000.00 a \$ 60,000.00 diarios
- Mediana Empresa – De \$60,000 a \$ 130,000.00 diarios
- Gran Empresa - No aplicable
- (Empresas familiares)

\*INEGI Censos económicos de servicios, 1999.

Microempresa: son empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 15 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la secretaria de comercio.<sup>33</sup>

### III.- Clasificación por el tipo de cocina que ofrecen. \*\*

- Restaurante Gourmet – Platos manjares delicados.
- Restaurante de Especialidad – comida francesa, mexicana, árabe, etc.
- Restaurante de generalidades – Platos convencionales.

### IV.- Clasificación por el Tipo de servicio que ofrecen. \*\*

- Servicio en la mesa
- Servicio en la barra
- Servicio para llevar
- Autoservicio

### V.- Clasificación por el tipo de Mercado. \*\*

- Orientado a hombres de negocio.
- Orientado a la familia.
- Orientado al mercado turístico

<sup>33</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, J. , *Como administrar pequeñas y medianas empresas*, p 54. En UNAM, Montes Ortiz, Isabel , *Distribución y comercialización de material de ferretería*, México, 2004

VI.- Por su dimensión o tamaño. \*\*

- Grandes AAA – 40 a más mesas – (160 personas ó más )
- Mediana AA - 30 a 39 mesas – (120 a 156 personas )
- Pequeñas A - 15 a 29 mesas – (60 a 120 personas )

VII.- Tipo de Administración. \*\*

- Independiente
- Cadena

\*\* (SECRETARIA DE TURISMO, *Manual de Operaciones para restaurantes*, México, Limusa, 1992, Págs. 19-25p)

VIII.- Clasificación por tenedores. (País España)\*

1. Categoría de lujo – 5 tenedores.
2. Categoría de primera – 4 tenedores.
3. Categoría de segunda – 3 tenedores.
4. Categoría de tercera - 2 tenedores.
5. Categoría de cuarta – 1 tenedor.

\* En GARCIA BERMEJO, Angel, et al., *Ofertas Gastronomicas y de Sistemas de Aprovisionamiento*, Mac Graw Hill Interamericana, España, 1988, Pág. 12)

IX.- De acuerdo a la autorización para funcionamiento de los Restaurantes en el estado de Morelos: \*\*\*

I. Restaurantes que vendan bebidas alcohólicas:

- ♦ Cocina Económica
- ♦ Comedor Industrial
- ♦ Fuente de Sodas
- ♦ Juguería
- ♦ Tamalería
- ♦ Comedor Naturista

2. Restaurantes que expendan vinos de mesa con graduación que no exceda de 15 grados Gay Lussac y cerveza.

- ♦ Fonda
- ♦ Rosticería
- ♦ Taquería
- ♦ Tortería
- ♦ Antojería
- ♦ Cafetería
- ♦ Marisquería
- ♦ Merendero
- ♦ Pizzería
- ♦ Pozolería

3. Restaurantes que vendan bebidas alcohólicas en los alimentos;
4. Restaurantes que vendan bebidas alcohólicas con área delimitada para el Servicio exclusivo del bar;
5. Restaurantes con venta de bebidas alcohólicas, bar, música viva, variedad (Siempre y cuando se cumpla con lo establecido en el Artículo 9);
6. Restaurantes con venta de bebidas alcohólicas, bar, música viva, variedad y Pista de baile (siempre y cuando se cumpla con lo establecido en el Artículo 9

\*\*\* (México, Gobierno del estado de Morelos, *Reglamento de restaurantes para el municipio de Cuernavaca Morelos*, 1994, Art. 6 , frac. I, II, III, IV, V, VI)

## 2.2.2 La Orientación al mercado aplicada a los negocios de servicio

### Conceptos de mercadotecnia y su proceso.

La mercadotecnia dentro de las organizaciones se desarrolla como un proceso continuo, que genera y analiza información de las necesidades del medio para satisfacer estas.

Existen varias definiciones de mercadotecnia que parten del punto de vista del autor que las escribe, Philip Kotler uno de los más destacados mercadólogos la define como:

“La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos de individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes<sup>34</sup>”

En la bibliografía existen otros escritores que la definen desde otros puntos de vista, pero en el mismo sentido de satisfacer necesidades y deseos, por ejemplo William P. Fisher la define:

“La acumulación e integración de recursos comerciales dedicados a la producción y entrega de bienes y servicios al consumidor, de la forma más eficaz diseñada para evaluar tanto la satisfacción del cliente como los objetivos del negocio<sup>35</sup>”

También Jose Miguel Vidal Álvarez la define de manera funcional y en dirección de la administración del restaurante de la siguiente forma

“Proceso continuo de respuesta del restaurante a su mercado<sup>36</sup>”

### Orientación al mercado y el proceso.

Para que un negocio pueda satisfacer las necesidades de su mercado son necesarias varias actividades entre las que destacan el conocimiento del mercado, la evaluación de la competencia, conocer el comportamiento del consumidor y la promoción de la empresa.

Las funciones de las áreas de finanzas, compras, producción y distribución, son asegurar que los planes de mercadotecnia propuestos puedan apoyarse con suficientes fondos, materiales, equipos y fuerza laboral.

El primer paso en la planificación de un negocio es el de la orientación al mercado (mercadotecnia), donde por principio de cuentas se define el mercado meta, las estrategias de posicionamiento del producto o servicio y sus ventas, además de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

*“El proceso de la mercadotecnia consiste en analizar las oportunidades de la mercadotecnia, investigar y señalar los mercados meta, diseñar las estrategias de mercadotecnia, planear los*

---

<sup>34</sup> **KOTLER**, Philip, *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación*, 8 Ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, trad. de (Marketing management. Análisis, planning, implementation and control). Arturo Córdova Just. P 7

<sup>35</sup> **P. FISHER**, William, *Marketing Creativo para el servicio de Comidas*, México, Trillas, 1989, pp 26, Trad. de (Creative Marketing: For the food service industry) Carmen Corona.

<sup>36</sup> **Vidal Álvarez**, José Miguel, *Apuntes de Mercadotecnia Integral Turística*, México, D.F., 1987. En **SECRETARÍA DE TURISMO**, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, pp 18

*programas de mercadotecnia como organizar, instrumentar, y controlar el esfuerzo de mercadotecnia*<sup>37</sup>

La Secretaría de Economía a través de su Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista establece que:

### **La orientación al mercado**

Se le llama *proceso de mercadotecnia* y consiste en un "conjunto de actividades que un comercio debe realizar para vender y lograr la preferencia de los clientes. Implica planear, fijar precios, promocionar, dar un buen servicio y distribuir los artículos que satisfacen las necesidades de los clientes"<sup>38</sup>.

Dentro del proceso de mercadotecnia en el restaurante aparecen dos tipos de elementos<sup>39</sup>:

**Elementos pasivos** externos al restaurante, y por lo tanto, independientes a él, los elementos son:

Conocimiento del mercado.  
Conocimiento del comportamiento del consumidor.  
Conocimiento de la competencia.

**Elementos dinámicos internos**, que son las decisiones y acciones que para adaptarse al medio se toman en el restaurante, y estos comprenden:

Los elementos del servicio.  
El establecimiento de precios.  
La promoción del servicio.

Para conocer la información el restaurante dispone de fuentes de información como:

- Reportes y estadísticas del mismo negocio como resultado de las ventas e incluso las propias opiniones de los usuarios.
- Reportes, estadísticas, censos generados por instituciones, asociaciones o cámaras, que contengan información que sirva para la toma de decisiones.
- Investigaciones de mercado generadas por el propio establecimiento.

### **Conocimiento del mercado.**

Es difícil para cualquier organización tomar decisiones comerciales sin conocer su mercado, es decir, su entorno y la competencia que le rodea. El conocimiento de estos puntos brinda al

---

<sup>37</sup> KOTLER, Philip, *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación, 8 Ed.*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, trad. de (Marketing management. Análisis, planning, implementation and control). Arturo Córdova Just, p 94

<sup>38</sup> SECRETARÍA DE ECONOMÍA, *Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista*, México, junio 2004

<sup>39</sup> SECRETARÍA DE TURISMO, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, p 21-23

negocio la obtención de condiciones favorables para lograr ventajas significativas, adecuándose al momento presente y dando respuestas inmediatas actuales y futuras.

Con influencias directas o indirectas, el mercado condiciona las acciones de la empresa con sus usuarios en el mercado real o potencial.

### **Mercado.**

“Se entiende como un lugar público, donde se compran y venden productos o servicios directamente o a través de intermediarios”<sup>40</sup>

El mercado del restaurante se constituye por los individuos que utilizan o que, dadas sus características, pueden ser inducidos a utilizar sus servicios o instalaciones<sup>41</sup>

El ambiente de la empresa<sup>42</sup> o entorno de mercado, esta formado por diversos elementos que le dan su carácter de complejidad, entre estos actores tenemos:

- El ambiente demográfico.
- El ambiente económico.
- El ambiente físico
- El ambiente tecnológico.
- El ambiente cultural
- El ambiente político.

### Segmentos de Mercados

El mercado esta compuesto por compradores, y estos difieren en uno o más aspectos. Varían en sus deseos, poder de compra, ubicaciones geográficas, actitudes y practicas de compra.

“Un segmento de mercado es un grupo de compradores relacionados por características comunes. Estos compradores pueden tener necesidades en común, requerir de productos similares u operar de manera similar”<sup>43</sup>

Las variables que se consideran son las siguientes:

- Segmentación geográfica.
- Segmentación demográfica.
- Segmentación psicográfica.
- Segmentación conductual.

---

<sup>40</sup> **COBRA**, Marcos, *Marketing de servicios. Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación*, Trad. (Estrategias de marketing de servicios), Germán Alberto Villamizar 2ª ed, Colombia, Mc Graw Hill, 2000, pp 78 .

<sup>41</sup> **VIDAL ÁLVAREZ** José Miguel, *Apuntes de Mercadotecnia Integral Turística*, México,D.F., 1987. En **SECRETARIA DE TURISMO**, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, pp 36

<sup>42</sup> **KOTLER**, Philip, *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación*, 8 Ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, pp 154-167, trad. de (Marketing management. Análisis, planning, implementation and control). Arturo Córdova Just.

<sup>43</sup> **KENNETH J.** Cook. *AMA a complete Guide to Small Business Marketing*, NTC Business Books, Chicago, 1993, pp 4.

## Comportamiento del consumidor.

Los especialistas al analizar los mercados deben tener cuidado de estudiar el comportamiento de los consumidores. Los gerentes cuando creen conocer a sus clientes, desencadenan decisiones que parecen irracionales. Pero, lo que aparentemente es irracional, para un cliente tiene lógica para un segmento determinado. El comportamiento de compra no es sencillo, ya que depende de diversos factores, y comprenderlo es tarea de la gerencia.

El conocimiento del comportamiento del consumidor se refiere al conjunto de actos de los individuos relacionados con la obtención y uso de bienes y servicios económicos. Incluye los procesos de decisión que preceden y determinan estos actos. Tiene que ver principalmente con dos decisiones:

- Comprar o no un bien o servicio.
- A cual vendedor comprar.

Premisas del comportamiento.

*Chambers, Chaco y Lewis*, resumen el comportamiento del consumidor en cinco premisas<sup>44</sup>.

1. El comportamiento del consumidor se orienta hacia un propósito o meta.
2. El consumidor posee una libre elección.
3. El comportamiento de consumo es un proceso.
4. El comportamiento de consumo puede recibir influencia.
5. Existe la necesidad de una educación de consumo.

## Conocimiento de los competidores.

La competencia, es sin duda el elemento del mercado con mayor influencia sobre el éxito de la operación de un negocio; puesto que constituye otros negocios que buscan objetivos similares, valiéndose de medios y servicios parecidos, y abarcando segmentos afines del mercado

*Elementos de la competencia en los servicios*

“El concepto de *competencia* implica la disputa de un fin (el usuario) por parte de dos o varias empresas que proporcionan un mismo tipo de satisfactor. El fin de esta competencia (léase usuario) esta en la completa libertad para decidirse por cuales quiera de las opciones disponibles a su alcance”.<sup>45</sup>

Las empresas que participan en la contienda por ganar la participación en el mercado deben tener en cuenta tres elementos de competencia que son:

- *La oportunidad de la oferta*: las empresas tratan de que sus servicios o productos sean apropiados a los requerimientos de oportunidad, es decir, se encuentren a disposición en el momento y en el lugar adecuado.
- *Oferta de servicios*: las empresas proporcionan sus servicios dentro del concepto desarrollado o que pretenden desarrollar, proporcionando a los usuarios diferentes alternativas que satisfagan plenamente sus requerimientos.

<sup>44</sup> KOTLER, Philip, Jonh Bowen y James Makens, *Mercadotecnia para hotelería y Turismo*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, pp 179-180, trad. de (Marketing for Hospitality and Tourism) Miguel Angel Sánchez Carrión

<sup>45</sup> *Idem*, pp 66.

- *Atención y servicio:* las empresas proporcionan una atención y servicios que identifican la calidad de su trato y ambiente positivamente, como diferente y único para el cliente, en función de la calidad ofrecida.

### Los elementos del servicio.

La integración de los servicios del restaurante debe responder a una o varias necesidades de sus segmentos; por lo que, al diseñar los servicios (atención, ambiente, platillos, etc.) es esencial conocer el mercado y los segmentos de interés para el restaurante, partiendo de los cuales será más fácil la determinación de los perfiles; así mismo es importante evaluar los recursos posibilidades y expectativas futuras con las que se cuenta, para que los servicios sean adecuados al mercado.

Existen tres elementos importantes que conforman la estructura de un servicio<sup>46</sup>:

- La calidad, es el resultado del desarrollo adecuado de la prestación del servicio.
- Las particularidades, elementos físicos y de operación del establecimiento que hacen diferente al servicio.
- Beneficio condicionado se refiere a aspectos como la experiencia, localización, precio atención personal, etc.

### Establecimiento de precios.

“El precio se define como un requisito económico que se establece para la compra-venta de un servicio, y su expresión más común es dinero o valor monetario de intercambio”.<sup>47</sup>

La determinación del precio debe partir de prestar a los usuarios un equilibrio entre el dinero que pagan por los servicios y sus expectativas de satisfacción en general; cuando se determinan estos es importante no olvidar los costos y la rentabilidad de operación de la firma.

Se pueden considerar cuatro sistemas para fijar los precios estos son: <sup>48</sup>

1. *Fijación de precios con base en el costo:* consiste en incrementar un porcentaje sobre los costos. Sus ventajas, es de aplicación simple y tiene una base constante centrada en los costos. Desventajas, no es flexible ante las variaciones del mercado.
2. *De demanda o rendimiento meta:* establece precios específicos y obtiene una afluencia característica de un segmento de usuario. Sus ventajas, permite una mayor penetración, considera la relación oferta-demanda. Desventajas, es difícil de controlar debido a las influencias que ejerce el medio.
3. *Sistema basado en la competencia:* los precios permiten mantener una influencia de competitividad ante otras empresas de las mismas características. Ventajas, permite que el mercado se uniforme y mantiene la competitividad en los precios. Desventajas, puede generar

<sup>46</sup> VIDAL ÁLVAREZ José Miguel, *Apuntes de Mercadotecnia Integral Turística*, México, D.F., 1987. En SECRETARÍA DE TURISMO, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, p 97-103

<sup>47</sup> SECRETARÍA DE TURISMO, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, p 118

<sup>48</sup> Con base en KOTLER, Philip, *Dirección de mercadotecnia, Análisis, planeación, implementación*, p 488-521; SECRETARÍA DE TURISMO, *Manual de Marketing para restaurantes*, p 123-125; P. Fisher, William, *Marketing creativo para el servicio de Comidas*, pp 149-151; GARCÍA BERMEJO, Angel, et al, *Ofertas Gastronómicas y de Sistemas de Aprovisionamiento*, p 123-133; KOTLER, Philip, Jonh Bowen y James Makens, *Mercadotecnia para hotelería y Turismo*, México, p. 394-409

guerra de precios entre competidores, creando una dependencia en los resultados. Afectando en algunos casos la rentabilidad. No considera a la demanda como un factor importante.

4. *Valor-producto*: mantiene a los precios flexibles y de esta manera puedan adaptarse a condiciones no usuales del medio. Ventajas, permite una diferenciación de la empresa con respecto a otras y proporciona ganancias sin afectar la demanda. Desventajas, depende del criterio del administrador, puede dar la imagen de caro sino se maneja con criterios justificados en el conocimiento del mercado.

### **Promoción de los servicios<sup>49</sup>.**

La promoción de los servicios es un proceso continuo y dinámico que involucra varios métodos y acciones que pretenden incrementar los ingresos y la afluencia de clientes de una empresa. La promoción no puede limitarse a propiciar la venta, si no que se debe de buscar qué el usuario vuelva a utilizar el servicio a través de un programa de comunicaciones al que se le conoce como Mezcla Promocional, consiste en un conjunto de actividades:

Publicidad  
Promoción de ventas  
Relaciones públicas  
Venta personal

#### *Publicidad.*

La publicidad se puede utilizar para crear la imagen de un producto a largo plazo, o para activar las ventas de forma rápida. La publicidad es una manera eficiente de influir en numerosos compradores dispersos geográficamente, con un costo bajo.

#### *Promoción de ventas*

Las compañías utilizan instrumentos para promover sus ventas (cupones, concursos premios y similares), con el fin de crear su respuesta más fuerte y rápida. La promoción de las ventas tiene efectos que por lo general son a corto plazo.

#### *Relaciones públicas y publicidad*

Las relaciones públicas, son una herramienta muy eficaz ya que con ellas se puede crear una imagen positiva y aumentar la preferencia de los clientes. Los costos publicitarios han aumentado en forma significativa al igual que los promocionales de ventas debido a los intermediarios. En este sentido las relaciones públicas pueden ser económicas, este punto a su favor se puede promover, presentando en forma creativa acontecimientos como aperturas, reposicionamiento de productos, publicaciones, eventos sociales, relaciones con la comunidad y otra técnicas de relaciones publicas que ofrecen a las empresas una forma de darse a conocer así mismas y a sus productos, y por supuesto a empresas de la competencia.

#### *Ventas personales*

Son un instrumento con un costo efectivo en las etapas últimas de la compra, porque crean preferencia, convicción y acción en los compradores. Tiene las siguientes cualidades distintivas: *confrontación personal*, porque implica una relación persona a persona; los representantes de ventas por lo general tendrán en mente los intereses de sus clientes si pretenden relaciones a largo plazo. Aparece entonces un *cultivo* con la venta personal permitiendo todo tipo de

---

<sup>49</sup> VIDAL ÁLVAREZ José Miguel, Apuntes de Mercadotecnia Integral Turística, México, D.F., 1987. En SECRETARÍA DE TURISMO, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, pp 82

relaciones, que van desde una relación de ventas hasta una amistad; el comprador tiene una mayor necesidad de atender y responder, aunque su *respuesta* se limite a decir gracias.

### Diferentes sistemas de mercadotecnia aplicados a los sectores de negocios.

Los sistemas de mercadotecnia<sup>50</sup> (orientación al mercado) que se utilizan para conceptualizar la operación de las empresas de servicios, entre ellas los restaurantes son:

Las cuatro P de Jeronome Mc Carthy. (Producto, Punto de venta, Promoción y Precio)

Las cuatro C de Robert Lauternborn. (Cliente, Comodidad, Comunicación y Costo)

Las 4 A de Raimar Richers. ( Analisis, Adaptación, Activación y Apreciación)

Existen docenas de interpretaciones de estos sistemas de mercadotecnia. "Pero en el fondo, se trata de interpretaciones semánticas; a nivel conceptual el contenido es el mismo."<sup>51</sup> Y la más popular de estas es la de las cuatro P.

#### Producto.

Se aplica al conjunto de elementos físicos o la integración de servicios que se estructuran con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad.

#### Precio

Es la cantidad de dinero que los consumidores tienen que pagar por la posesión, consumo o uso de un producto o servicio.

#### Plaza

Se refiere a las diferentes actividades (distribución) que la empresa emprende para garantizar que el producto o servicio sea accesible y este al alcance de los consumidores meta.<sup>52</sup> Este incluye todas las estructuras propias o de terceros, que son utilizadas para que el producto llegue al lugar y al consumidor meta. Asimismo incluye las actividades de venta personal o indirecta para lograr la venta.<sup>53</sup>

#### Promoción

Esta es la cuarta herramienta de la mezcla, y son en si todas las acciones de comunicación y persuasión que la empresa realiza, para comunicar a sus clientes que sus productos existen. De manera que se estimule al comprador a comprar en el punto de venta.

---

<sup>50</sup> **COBRA**, Marcos, *Marketing de servicios. Estrategias para turismo, finanzas ,salud y comunicación*, Trad. (Estrategias de marketing de servicios), Germán Alberto Villamizar 2ª ed, Colombia, Mc Graw Hill, 2000, p 201- 204

<sup>51</sup> **L. SORIANO**, Claudio (Dir), *Nuevas orientaciones e el Marketing de Servicios*, Madrid, Diaz Santos, 1990, (Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing N º 7) , p 45

<sup>52</sup> **KOTLER**, Philip, *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación , 8 Ed.*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, trad. de (Marketing management. Análisis, planning, implementation and control). Arturo Córdova Just., p 98-100

<sup>53</sup> **COBRA**, Marcos, *Marketing de servicios. Estrategias para turismo, finanzas ,salud y comunicación*, Trad. (Estrategias de marketing de servicios), Germán Alberto Villamizar 2ª ed, Colombia, Mc Graw Hill, 2000, p 201- 204

## Diferencias entre productos y servicios

La cadena de valores y el modo en que una empresa opera, marcan la diferencia de las actividades de operación de una empresa. Al identificar las actividades que agregan valor al producto o servicio se establece un análisis de funciones, recursos, insumos y tecnología usada. De esta visión se desprende la clasificación de empresas de servicios o de manufactura. Estas segundas brindan al cliente un producto tangible, es decir, que se puede tocar, palpar y percibir a simple vista, caso contrario en los servicios, ya que estos van en función de la percepción del cliente. Un boleto de autobús no es el servicio en sí, este se da hasta el momento que se usa.

### Características del sector de servicios

Las principales características de un servicio son las siguientes:

*Intangibilidad:* Se deben destacar con claridad los beneficios de los servicios que se brindan, como en un restaurante el ambiente y la sensación del concepto que se tenga en éste. Con esto se hace tangible lo intangible de un servicio. Los servicios solo pueden valorarse en su dimensión (tamaño de una habitación), cantidad (el tamaño o la porción servida de un platillo), atmósfera (ambientación de un casino elegante)

*Relación con los clientes:* los servicios no pueden producirse sin el cliente, debido a que la mayoría de ellos se proporcionan al cliente en el momento, por ejemplo, la renta de un automóvil

*Perecederos:* Con base en la característica intangible del servicio, lo que venda hoy no lo puedo almacenar para el día siguiente<sup>54</sup>. En los casos en los que un servicio requiere la presencia del cliente para su consumo o disfrute la empresa debe de estar presta a satisfacer las necesidades del cliente, con base en las características del servicio.

*Inseparabilidad:* La mano de obra es vital en el sector de servicios, "por consiguiente el sector de servicios se caracteriza casi siempre por la mano de obra intensiva"<sup>55</sup>. Ya que el desempeño de este depende en su mayoría de los empleados. Así vemos que en un motel no solo se renta una habitación, por que detrás de la venta hay una serie de personas, que han preparado todo para que el cliente tenga una estancia agradable.

*Sensibilidad a factores externos.* Esto es que los consumidores están influidos por los cambios en el entorno como la inseguridad ciudadana, terrorismo, inflación, etc. Dando lugar a una disminución en el uso del servicio.

*Temporalidad:* Algunas empresas de servicios están sometidas a cambios en la demanda, por ejemplo un hotel que su demanda varía en función de las estaciones del año (verano o primavera). En un restaurante puede ser ocasional (eventos de festejo).

---

<sup>54</sup> DORADO, José Antonio, *Organización y control de empresas en Hostelería y Turismo*, Madrid, Síntesis, 1996, p 21, mas bibliografía

<sup>55</sup> COBRA, Marcos, *Marketing de servicios. Estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación*, Trad. (Estrategias de marketing de servicios), Germán Alberto Villamizar 2ª ed, Colombia, Mc Graw Hill, 2000, p 28.

## *Resumen*

La industria restaurantera en México tiene una gran importancia social y económica según revelan los datos.

El Restaurante es todo aquel establecimiento dedicado a la preparación y venta de alimentos y bebidas. El restaurante tradicional, es una microempresa que tiene características básicas entre las que destacan:

- Es dirigida por dirigida por familias (padres, hermanos y en ocasiones parientes)
- Ofrecen al público un servicio personalizado, seguro, sano y nutritivo de alimentos y bebidas
- El segmento de mercado esta dirigido a la población de clase media.

En México las empresas restauranteras no cuentan con alguna clasificación específica y homogénea la cual pudiera aplicarse de forma corriente en todo el territorio. Estas diferentes clasificaciones de los restaurantes en su mayoría son de orden indicativo.

El restaurante debe ser visto como una empresa de servicios, cuyas características son diferentes a las de las empresas de transformación, lo anterior nos permite ubicarnos en la perspectiva teórica que define lo que es la orientación al mercado de los negocios de servicios.

Una vez comprendido que es un restaurante y su importancia, además de conocer como se orienta este al mercado, podemos plantear el modo en que efectuaremos el estudio que nos compete. Para este fin especificaremos los detalles en el capítulo tres bajo el nombre de Planteamiento del estudio.

## Capítulo 3

### PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

La ciudad de Pachuca de Soto tiene una población de 286,061<sup>56</sup> habitantes donde existen 84 restaurantes<sup>57</sup> de estos solo 34 se consideran restaurantes tradicionales<sup>58</sup> (ver Capítulo 2) según el Gobierno del Estado.

Ahora bien el Gobernador del Estado Manuel Ángel Núñez Soto (1999 – 2005) en su quinto informe de gobierno visualiza a Pachuca como una ciudad de un millón de habitantes en fechas futuras de acuerdo con el Proyecto Tizayuca.

Estos nuevos habitantes es indiscutible que necesitaran de servicios y entre ellos el de los restaurantes, los cuáles deberán estar basados en la **orientación al mercado** (mercadotecnia). **Proceso** que consiste en un conjunto de actividades que un negocio tiene que efectuar con el fin de vender y lograr la preferencia de los clientes sobre sus servicios o productos; este implica planear, fijar precios, promocionar, dar un servicio de calidad, así como distribuir los artículos que satisfacen las necesidades de los clientes”. (Ver punto 2.2.2.)

Por otro lado la orientación al mercado del servicio de restaurantes en la ciudad se ha desarrollado de la siguiente manera:



#### 1. Orientación al mercado implícita.

Los objetivos eran tácitos; preparar comida y venderla en un lugar con flujo de gente. Si se tenía éxito continuar o buscar otra actividad.

Por ejemplo el restaurante Don Blas se instala hace tres décadas a salto de calle de la central de autobuses de la ciudad, con comida de bajo costo para gente sencilla que viajaba y así continuo durante años.

#### 2. Orientación al mercado explícita

Los objetivos siguen siendo claros, pero las decisiones se toman con conocimiento de causa, se ocupan de los cambios del medio en que se desarrollan para continuar con su actividad.

Este mismo restaurante se encuentra en esta fase de su desarrollo, y es a partir de los años noventa, que cuenta con nueva administración, su administración se profesionalizo gracias a que se comienza a conocer el proceso de orientación al mercado (mercadotecnia) que lo encamina ha conocer más de su medio y tomar de decisiones con bases sólidas; preocupándose por mejorar su servicio y promoción, además de cuidar los precios; se tomo conciencia de las importancia de los competidores y de las necesidades específicas de los clientes.

<sup>56</sup> Servicios de Salud de Hidalgo, 2005

<sup>57</sup> www. Hidalgo.gob.mx, consulta 06- 2004

<sup>58</sup> Ver capítulo 2, punto 2.2.1 definición y clasificación de los restaurantes

### *3. Orientación al mercado implícita / explícita*

Ya no se trabaja bajo supuestos hay que conocer el medio y adaptarse a el para continuar en la actividad.

Los empresarios adquieren el compromiso de planear, fijar precios, promocionar y dar un servicio de calidad; como único fin para lograr ventas y la preferencia de los clientes, es decir la orientación al mercado se vuelve parte de la cultura del administrador.

Dada la manera en que se ha desarrollado el sector restaurantero y el futuro que se perfila surge el interés por revisar la situación actual de los servicios por los que atraviesa un sector vulnerable a los cambios sociales, económicos y políticos como lo son los restaurantes tradicionales del área conurbana de esta ciudad, enmarcándonos en el problema:

### **Problema**

*Determinación de las características de los servicios de orientación al mercado del Sector restaurantero tradicional de la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo*

### **Tipo de estudio.**

Descriptivo por que se pretende especificar las propiedades del sector de acuerdo con la observación del fenómeno

Es transversal debido a que las variables solo se miden una sola vez, con la finalidad de describirlos y analizar su incidencia e Interrelación en un momento dado.

### **Unidades de observación**

**Universo:** Sector Restaurantero del área conurbana de la ciudad de Pachuca de Soto, Hgo.

El área conurbana esta limitada al norte con el municipio de la Reforma, como referencia la ciudad Universitaria (UAEH). Al sur con los límites del municipio de Zapotlán de Juárez, como referencia avenida de las Torres y el entronque con la Carretera a Nuevo Laredo. Al este con el municipio de San Agustín Tlaxiaca como referencia la carretera a Actopan, entronque La concepción. Al oeste con el municipio de Mineral del Chico en la carretera del corredor de la montaña. (ver mapa)

**Muestra:** Restaurantes tradicionales del área conurbana de la Ciudad de Pachuca, Hgo.

(Ver capítulo 2, punto 2.2.1 definición y clasificación de los restaurantes)

## Criterios.

Inclusión	Exclusión
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Microempresas dedicadas a la preparación y venta de alimentos y bebidas</li> <li>⊗ Que sean principalmente por atendidas familias.</li> <li>⊗ Que se encuentren en el área conurbana de la ciudad de Pachuca.</li> <li>⊗ Que brinden un trato personalizado</li> <li>⊗ La oferta sea dirigida a la población clase media.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊗ Pequeñas, medianas y grandes empresas dedicadas a la preparación y venta de alimentos y bebidas.</li> <li>⊗ Cuenten con más de una sucursal o punto de venta</li> <li>⊗ Que se encuentren fuera del área conurbana de la ciudad de Pachuca.</li> <li>⊗ Que su oferta este dirigida a la población de clase alta.</li> <li>⊗ Que el trato sea impersonal.</li> </ul>

Ejemplo:

Inclusión	Exclusión
<p>Restaurante Don Blas.</p> <p>Sus ventas diarias son menores de \$ 6000.00, se encuentra en el área conurbana de Pachuca, sus dueños y propietarios la Familia Pérez Gallardo atienden a sus clientes con un trato personalizado, ofreciendo platillos sencillos sanos y nutritivos a gente de clase media. Por lo que cumple con los criterios de inclusión para los restaurantes tradicionales,</p>	<p>Restaurante el Pollo Minero</p> <p>Sus ventas diarias son menores de \$ 6000.00, se encuentra en el área conurbana de Pachuca, su clientela es de clase media, lo atienden sus dueños ofreciendo platos sanos y nutritivos, pero tiene tres sucursales por lo que esta fuera de los criterios de inclusión para los restaurantes tradicionales.</p>

### 3.1 HIPÓTESIS

Figura 3.1

<b>PREGUNTA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b><u>HIPÓTESIS</u></b>
¿Cuál es la situación actual por la que atraviesan los servicios que ofrece el sector restaurantero tradicional del área conurbana de la ciudad de Pachuca, Hgo?	Revisar la situación actual por la que atraviesan los servicios que ofrece el sector restaurantero tradicional del área conurbana de la ciudad de Pachuca, Hgo.	<b><u>La situación actual refleja carencias en los servicios orientados al mercado por parte del sector restaurantero tradicional del área conurbana de la ciudad de Pachuca, Hgo.</u></b>

#### 3.1.1 OBJETIVO

Figura 3.2

<b>HIPÓTESIS</b>	<b>ELEMENTOS A UTILIZAR</b>	<b><u>OBJETIVO GENERAL</u></b>
La situación actual refleja carencias en los servicios orientados al mercado por parte del sector restaurantero tradicional del área conurbana de la ciudad de Pachuca,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa.</li> <li>• Cifras históricas.</li> <li>• Entrevista por expertos.</li> </ul>	<b><u>Revisar la situación actual por la que atraviesan los servicios que ofrece el sector restaurantero tradicional del área conurbana de la ciudad de Pachuca, Hgo.</u></b>

## 3.2 Operacionalización de variables

Figura 3.3

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fuente</b>
<b>Elementos dinámicos internos</b>	<p><i>Decisiones y acciones que toma el restaurante para orientarse al mercado sobre</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☉ <i>El servicio,</i></li> <li>☉ <i>Los precios</i></li> <li>☉ <i>La promoción.</i></li> </ul>	<p>Restaurantes tradicionales del área conurbana de la ciudad de Pachuca, Hgo. que cumplan con los elementos Dinámicos Internos en el área conurbana de la ciudad de Pachuca, Hgo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por expertos.</li> <li>• Observación directa.</li> <li>• Cifras institucionales INEGI SIEM CANIRAC Gobierno del estado de Hidalgo</li> </ul>
<b>Elementos pasivos externos</b>	<p><i>Información necesaria para el restaurante sobre:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☉ <i>La competencia</i></li> <li>☉ <i>los consumidores</i></li> <li>☉ <i>El medio ambiente del mercado.</i></li> </ul>	<p>Restaurantes tradicionales del área conurbana de la ciudad de Pachuca, Hgo. que cumplan con los elementos Pasivos Externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista por expertos.</li> <li>• Observación directa.</li> <li>• Cifras institucionales INEGI SIEM CANIRAC Gobierno del estado de Hidalgo</li> </ul>



### 3.2.1 Descripción y uso de las fuentes

#### *Cifras institucionales.*

##### Descripción y uso:

Estas contienen un estudio detallado de los datos cuantitativos de una población, de los recursos naturales e industriales, del tráfico o de cualquier otra manifestación de las sociedades humanas.

La finalidad principal de esta actividad tendrá por objeto averiguar:

- ❖ Revisar las características de los servicios de los restaurantes tradicionales.
- ❖ Revisar cuantos restaurantes Tradicionales según las cifras funcionan en el área conurbana de Pachuca, Hgo.
- ❖ Ampliar el conocimiento acerca del sector.

Las fuentes que pueden ofrecer datos:

- Instituto Nacional De Estadística E Informática (INEGI)
- Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC), Datos y cifras. (WWW. CANIRAC. htm)
- Secretaría de Economía, SIEM (Sistema de información Empresarial)
- Gobierno del estado de Hidalgo.
- Información electrónica.

#### *Observación directa.*

##### Descripción y uso:

La observación directa consistirá en acudir a los centros de consumo para realizar la verificación visual y física de los establecimientos. Para tal efecto se utilizará un instrumento de recolección de datos que facilite el trabajo. (Figura 3.4)

La finalidad principal de esta actividad tendrá por objeto averiguar si:

- ❖ Revisar las características de los servicios de los restaurantes tradicionales acudiendo a los centros de consumo.
- ❖ Revisar cuantos restaurantes Tradicionales en el área conurbana de Pachuca se encuentran en funcionamiento.
- ❖ Ampliar el conocimiento acerca del sector.

Instrumento de recolección de datos.

Figura 3.5

<b>Elementos de orientación al mercado de los restaurantes tradicionales de Pachuca, Hidalgo</b>	
Nombre comercial del establecimiento _____	
Dirección _____	
Calle _____	Nº _____ Colonia _____
CP _____ Calles colindantes _____	
E – MAIL _____ TEL. _____	
Nombre del propietario o gerente _____	
Tipo de empresa: Independiente _____ Privada _____ Franquicia _____ Cadena _____	
<b>Orientación del restaurante</b>	
<b>Menú oferta</b>	<b>Tipo de servicio</b>
Comida corrida ( )	Servicio para llevar ( )
Comida rápida ( )	Servicio en la mesa ( )
Antojitos típicos ( )	Servicio en la barra ( )
Mariscos ( )	Servicio mixto ( )
Regional ( )	
Internacional ( )	
Otro tipo ( )	
<b>Otros servicios</b>	
Estacionamiento ( )	
Teléfono ( )	
Música grabada ( )	
Televisión ( )	
Área fumadores ( )	
Uniformes ( )	
Promoción ( )	
Otros ( )	
Especificar _____	
<b>Observaciones</b>	
_____	
_____	
_____	

*Entrevista por expertos.*

Descripción y uso:

Realizar entrevistas por medio de un cuestionario a expertos del sector restaurantero para conocer:

- ❖ Las características de los servicios de los restaurantes tradicionales de primera mano entrevistando a gente distinguida en el área.

- ❖ La situación actual del sector restaurantero.
  - ❖ Ampliar el conocimiento acerca del sector a través de las experiencias de los entrevistados.
- Instrumento de recolección de datos.

Figura 3.6

**Cuestionario dirigido a los Expertos del sector tradicional restaurantero de Pachuca (entrevista)**

Buenas tardes / días / noches

Estamos realizando un estudio acerca de las características de operación de los restaurantes en esta ciudad de Pachuca, Hgo. Para ello quisiera platicar con usted un momento.

**Instrucciones:** Llene los espacios vacíos y/o marque con una "X" la información requerida.

Nombre del Entrevistado \_\_\_\_\_

Nombres del restaurante \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_

**P 1**  
¿Cuántos años tiene usted en el negocio?  
6 meses                      1-2 años                      5-10 años                      10 años ó mas  
 1                                      2                                      3                                      4

**P 2**  
¿Por qué se inicio en el giro?

---

**P 3**  
¿Cómo define a un Restaurante?  
 A. Negocio redituable porque siempre hay quien compre comida. ( )  
 B. Empresa donde saber cocinar es lo principal para que el cliente regrese. ( )  
 C. Establecimiento dedicado a la venta de alimentos y bebidas. ( )

**P 4**  
¿Cuáles son las ventajas de que la gente utilice los servicios de los Restaurantes Tradicionales como el suyo?  
 Mencíoneme algunas \_\_\_\_\_

**P 5**  
¿Podría decirme que es lo que más afecta a su negocio?

---

**P 6**  
¿Qué métodos utiliza o utilizo para segmentar a su mercado y saber a quién le va a vender?  
Estudios de mercado                      La experiencia                      Por el tipo de producto  
 1                                      2                                      3

**P 7**  
¿A que tipo de personas están dirigidos sus servicios?  
Familias                      Gente de negocios                      Grupos de amigos                      No sabe  
 1                                      2                                      3                                      4

**P 8**  
¿Conoce que clase social asiste a su restaurante?  
C. baja                      C. media                      C. media alta                      C. alta                      Lo ignora  
 1                                      2                                      3                                      4                                      5

**P 9**  
¿Qué actividades realiza o ha realizado para conocer a sus clientes (necesidades y comportamiento)?  
Libro de Sugerencias                      Encuestas Verbales.                      Encuestas dirigidas.                      Experiencia en el giro  
 1                                      2                                      3                                      4

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**P 10**  
¿Cuántas veces asisten sus clientes a comer o beber con usted?  
Diario                      Tres veces por semana                      Una vez por semana                      Una vez a la quincena  
 1                                      2                                      3                                      4

**P 11**  
¿Conoce las características de operación de su competencia?  
Si las conocen                      No las conocen  
 1                                      2

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**P 12**  
¿Ha realizado estudios de comparación de usted y su competencia?  
Si ha realizado                      No ha realizado  
 1                                      2

¿De qué forma, podría explicarme? \_\_\_\_\_

**P 13**

¿Cómo diseño o ha diseñado su servicio?

---

**P 14**

¿Cada cuando remodela su establecimiento?

<u>Cada año</u>	<u>Cada tres años</u>	<u>Cada 5 años o mas</u>
1	2	3

¿Que es lo que hace?

---

**P 15**

¿En cual de los siguientes estados se encuentra actualmente su negocio?

- Introducción ( )
- Crecimiento ( )
- Madurez ( )
- Declinación ( )

**P 16**

¿Qué métodos utiliza para determinar sus precios?

<u>Cantidad / calidad</u>	<u>Basados en el mercado</u>	<u>Basados en la experiencia</u>
1	2	3

**P 17**

Los precios en su restaurante son

- A. Más caros que la competencia. ( )
- B. Iguales que en la competencia. ( )
- C. Mas baratos que en la competencia ( )

**P 18**

¿Esta de acuerdo en que la promoción del restaurante le es útil?

<u>Totalmente</u>	<u>Parcialmente</u>	<u>En desacuerdo</u>
1	2	3

¿Por qué?

---

**P 19**

¿Realiza acciones de relaciones públicas?

<u>Si realiza</u>	<u>No realiza</u>
1	2

**P 20**

En base a su experiencia, ¿cuales han sido las claves para el éxito de su negocio?

---

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

---

---

---

MUCHAS GRACIAS

---

*Selección de expertos y obtención de información documental.*

De los expertos.

Se elegirán a empresarios con representatividad del sector tradicional restauranero de la ciudad de Pachuca Hidalgo, ya que son ellos los que pueden proporcionar información actual de la situación por la que atraviesan los servicios de alimentos y bebidas, y de la misma manera se espera manifiesten sus puntos de vista acerca de cómo conseguir el éxito a pesar de los retos que el entorno presenta.

## *Resumen*

Después de haber organizado las variables con sus respectivos indicadores y de haber optado por medirlas por medio de cuestionarios y entrevistas, hay que decidir que modelo estadístico es el que se va a utilizar para probar o disprobar la hipótesis.

Una vez delimitado el universo, la población y la muestra que serán considerados para la investigación se deben adecuar a las formulas de la estadística paramétrica y no paramétrica que vayan a ser utilizadas para obtener resultados. Esto se presenta en el capítulo 4 Poca orientación de los restaurantes tradicionales de Pachuca.

## Capítulo 4

### POCA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LOS RESTAURANTES TRADICIONALES DE PACHUCA.

Los instrumentos de recolección de datos nos permitirán probar la hipótesis que hemos planteado. Para recabar información debemos apoyarnos en los indicadores de cada variable. Un indicador es cuando menos una pregunta de los instrumentos de investigación (Fig. 3.4 y 3.5). En este capítulo ordenaremos la información resultante de nuestro trabajo, haciendo uso de la estadística como medio de interpretación de los resultados. Se presentarán cuadros, tablas y algunos gráficos para hacer más fácil la comprensión.

#### 4.1. Análisis de los elementos de orientación al mercado

Las fuentes básicas de información utilizadas como la observación directa, las cifras institucionales y las entrevistas por expertos se analizaron de forma estadística, obteniendo una apreciación de cada instrumento que nos proporcionara el porcentaje de orientación al mercado respecto de los servicios que ofrece el sector de restaurantes tradicionales de Pachuca.

##### 4.1.1. Datos estadísticos de la observación directa

Al hacer un recorrido con por la zona conurbana<sup>59</sup> de la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo se encontraron 118 restaurantes tradicionales que ofrecen al público diferentes servicios de orientación al mercado. (Verse Fig. 3.4)

En total se calificaron 10 rubros de servicio asignando un valor de 1 punto por cada elemento de servicio de orientación al mercado que ofrecen los restaurantes. Es decir, aquel restaurante que tenga una puntuación de diez puntos estará totalmente orientado al mercado. (ver figura 4.6)

El total de las evaluaciones a los restaurantes mostrará el porcentaje de orientación al mercado del sector para la observación directa. Los resultados quedan como sigue:

De un número de 118 restaurantes las evaluaciones arrojaron 467 puntos, de un total de 1180 puntos que corresponden al 100 %, considerándose la siguiente relación matemática:

$$(467 \times 100) / 1180 = 40 \% \text{ de orientación al mercado.}$$

Los datos se encuentran en la figura 4.1

---

<sup>59</sup> Ver mapa Capítulo 3 (Fig. 3.4)

Figura 4.1.

ORIENTACION DE MERCADO DE LOS RESTAURANTES TRADICIONALES DE PACHUCA  
OBSERVACION DIRECTA

Numero	Tipo servicio	Menu oferta	Estacionamiento	Telefono	Musica grabada	Televisión	Área fumadores	Uniformes	Promoción	Otros	Total
1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3
2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
3	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	3
4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
5	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	6
6	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	8
7	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	7
8	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3
9	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
10	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
11	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	9
13	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	5
14	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
15	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	6
16	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	4
17	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	5
18	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	4
19	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
20	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
21	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	7
22	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3
23	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	4
24	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	5
25	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	6
26	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3
27	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	7
28	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
29	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	5
30	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
31	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	7
32	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	4
33	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3
34	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	4
35	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	6
36	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6
37	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3
38	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	4
39	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3
40	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
41	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	8
42	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	3
43	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3
44	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	7
45	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	4
46	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	5
47	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3
48	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	6
49	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	4
50	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	4
51	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
52	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	5
53	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	4
54	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	4
55	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	4
56	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3
57	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
58	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3
59	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
60	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
61	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5
62	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	3
63	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3
64	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	3
65	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
66	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
67	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
68	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3
69	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	4
70	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3

71	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	8	
72	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3	
73	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3	
74	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	5	
75	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	4	
76	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	8	
77	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3	
78	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	7	
79	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	5	
80	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	5	
81	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	4	
82	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	4	
83	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	4	
84	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	5	
85	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	7	
86	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	8	
87	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	4	
88	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	4	
89	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	4	
90	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	4	
91	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	4	
92	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	4	
93	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	
94	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	
95	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	7	
96	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3	
97	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	
98	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	
99	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3	
100	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	
101	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	4	
102	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	
103	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	
104	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	5	
105	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3	
106	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	6	
107	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3	
108	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
109	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
110	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
111	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3	
112	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3	
113	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3	
114	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
115	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	7	
116	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
117	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	8	
118	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	6	
											TOTAL	467
											TOTAL %	40

Otros\*: Salones privados, Aire acondicionado, TV vía satélite, banquetes, bufete.

Tipos de servicios considerados: En la mesa, en la barra, para llevar, autoservicio

Ofertas del menú consisten en: Regional, internacional, antojitos típicos, comida comida, comida rápida.  
(Para los elementos tipo de servicio y oferta de menú se considero 1 punto si el establecimiento ofrece más de un servicio u oferta de menú)

De la figura 4.1 cada rubro tiene un valor de 1 punto que hacen un total de 10, se encontraron 118 restaurantes de la observación directa, por lo que el valor total de las puntuaciones corresponde a 1180 puntos.

Respecto de la siguiente relación  $(467 \times 100) / 1180$  la orientación al mercado según los datos de la observación directa es:

40% de orientación al mercado

#### **4.1.2. Datos estadísticos de las cifras institucionales.**

Al consultar las fuentes institucionales se encontraron solo 40 restaurantes tradicionales clasificados que ofrecen al público diferentes servicios de orientación al mercado.

En total se calificaron los mismos 10 rubros de orientación al mercado asignando un valor de 1 punto por cada elemento de servicio de orientación al mercado que ofrecen los restaurantes.

El total de las evaluaciones a los restaurantes mostrará el porcentaje de orientación al mercado del sector para las cifras institucionales. Los resultados quedan como sigue:

De un número de 40 restaurantes las evaluaciones arrojaron 173 puntos, de un total de 400 puntos que corresponden al 100 %, considerándose la siguiente relación matemática:

$$(173 \times 100) / 400 = 43 \% \text{ de orientación al mercado.}$$

Los datos se encuentran en la figura 4.2

Figura 4.2.

**ORIENTACION DE MERCADO DE LOS RESTAURANTES TRADICIONALES DE PACHUCA  
CIFRAS INSTITUCIONALES**

Numero	Tipo servicio	Menu oferta	Estacionamiento	Telefono	Musica grabada	Televisión	Área fumadores	Uniformes	Promoción	Otros	Total
1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	4
2	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	6
3	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	8
4	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
5	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	7
6	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
7	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
8	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
9	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	5
10	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	4
11	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	4
12	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	4
13	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	4
14	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	6
15	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	4
16	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	4
17	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5
18	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	4
19	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	5
20	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
21	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
22	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	4
23	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
24	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5
25	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	6
26	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	4
27	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	4
28	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	5
29	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	8
30	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5
31	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
32	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
33	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5
34	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	4
35	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	4
36	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
37	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	4
38	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	4
39	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	4
40	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
<b>TOTAL</b>											<b>173</b>
<b>TOTAL</b>											<b>43</b>
<b>%</b>											

Otros\*: Salones privados, Aire acondicionado, TV vía satélite, banquetes, bufete.

Tipos de servicios considerados: En la mesa, en la barra, para llevar, autoservicio

Ofertas del menú consisten en: Regional, internacional, antojitos típicos, comida corrida, comida rápida.  
(Para los elementos tipo de servicio y oferta de menú se considero 1 punto si el establecimiento ofrece más de un servicio u oferta de menú)

Cada rubro tiene un valor de 1 punto que hacen un total de 10, se encontraron 40 restaurantes de la observación directa, por lo que el valor total de las puntuaciones corresponde a 400 puntos.

Respecto de la siguiente relación  $(173 \times 100) / 400$  la orientación al mercado según los datos de las cifras institucionales es:

43% de orientación al mercado

#### 4.1.3. Datos estadísticos de las entrevistas por expertos.

Se entrevistaron 30 expertos con más de diez años de incursión en el giro, haciéndoles 20 preguntas (Fig. 3.5) acerca de las características de los servicios de los restaurantes tradicionales<sup>60</sup>. Del total de las preguntas se obtuvieron conclusiones gracias a la aplicación de la prueba  $\chi^2$  (chi cuadrada), utilizada debido a que manejamos una muestra pequeña y las respuestas son dos o más y es necesario tener una mayor certeza sobre la información resultante.

Las preguntas fueron contundentes para verificar la deficiente orientación al mercado del sector tradicional, ya que fueron respondidas por los entrevistados en dos sentidos:

*Orientación al mercado (implícita) basada en la experiencia.*

Manifiesta una orientación al mercado negativa o deficiente, es decir un manejo empírico del negocio, que puede causar deficiencias en la operación del negocio, ya que no tiene un sustento científico.

*Orientación al mercado (implícita / explícita) no basada en la experiencia.*

Manifiesta una orientación al mercado positiva, es decir el manejo de las técnicas de orientación tienen un sustento científico, que no es producto solo de la experiencia, se sustenta en los conceptos de mercado y de esta manera se aplican con éxito al negocio.

#### Respuestas de los expertos del sector

(Ver el anexo 1)

Consulta	Respuesta
Tiempo de realizar la actividad	Los entrevistados tienen más de 10 años de experiencia. Pero existen restaurantes como la Blanca con 50 años o Don Blas con casi 30 en diferentes administraciones.
Motivo de la actividad	Los entrevistados comienzan sus actividades por necesidad o por verdadera vocación. (orientación implícita)
Concepción del restaurante	No ven al restaurante como a una empresa, para ellos la cocina es lo que determina el éxito del negocio.
Ventajas de utilizar los restaurantes tradicionales	Las ventajas de utilizar los servicios de los restaurantes tradicionales son el trato amable y personalizado y los precios accesibles
Problemas que afectan al negocio	Expresan que la economía imperante en el país es el factor que mas causa estragos en sus negocios
Forma de segmentación	Han segmentado sus mercados con base en la experiencia (orientación implícita) y continúan haciéndolo de la misma forma.
Tipo de mercado.	Los servicios están dirigidos a familias.
Nivel socioeconómico.	Los usuarios de los servicios son personas de clase media nivel C.
Conocimiento del cliente.	Para conocer a sus clientes (necesidades y comportamiento) utilizan la experiencia de años en

<sup>60</sup> Las preguntas se hicieron con base en el desarrollo de la orientación al mercado del sector restaurantero de la ciudad de Pachuca, descritas al inicio del Capítulo 3

	el giro. Expresan que el cliente es lo más importante en sus negocios
Frecuencia de uso del servicio.	Por observación directa mencionan que sus clientes asisten a sus restaurantes tres veces por semana.
Conocimiento de la competencia	La experiencia les ha hecho conocer mas a acerca de cómo trabaja su competencia, y esto sirve para mejorar sus servicios.
Métodos utilizados para conocer a la competencia.	Utilizan la observación para tener una referencia de sus competidores y obtener ventajas. Esta práctica les ha dado resultados positivos con base en su experiencia.
Diseño de los servicios.	Han diseñado sus servicios con base en el conocimiento práctico y continúan haciéndolo de la misma forma.
Remodelación de instalaciones.	Remodelan por lo menos cada año sus locales (pintura, cortinas, detalles y desperfectos)
Desarrollo del negocio.	Sus negocios, a pesar de la situación del país se encuentran en crecimiento
Métodos utilizados para determinar los precios.	Los precios los determinan con base en la práctica del trabajo diario, un incremento en sus costos es la base de su utilidad.
Precios al publico del sector	Los precios de los servicios en los restaurantes son homogéneos.
Métodos de promoción utilizados	Existe una percepción de que hacer promoción en sus establecimientos es caro y que no ayuda a vender más. Por lo que las personas que expresaron lo anterior mencionaron que su promoción la realizan sobre el conocimiento practico que les ha dado la experiencia
Uso de las relaciones publicas	Las relaciones públicas son deficientes. Se entiende al término, como al hecho de mantener buenas relaciones con sus clientes y no se utiliza como una forma de promocionar al restaurante.
Recomendaciones para el éxito	Los expertos entrevistados dieron recomendaciones que se condensaron en 10 oraciones. (verse anexo 1)

En total se calificaron en porcentaje (figura 4.3) 6 rubros de orientación al mercado en 30 entrevistas asignando una ponderación de 0.166 (figura 4.4) por cada elemento de servicio que ofrecen los restaurantes, así tenemos un total de 180 puntos.

Así por ejemplo para Mercado y segmentación se obtuvo 37% de orientación explícita de mercado; al utilizar el factor (37 x 0.166) obtenemos una ponderación de 6.16 para este rubro. (Ver anexo 1)

De la misma manera se suman los productos individuales y se obtiene el valor total en porcentaje de la orientación a mercado, producto de las conversaciones con los expertos mostrados a continuación en la figura 4.4.

## Orientación al mercado, entrevista por expertos.

### Porcentaje de orientación al mercado

Figura 4.3.

	Mercado y segmentación	Competencia	Conocimiento del cliente	Diseño del servicio	Precio	Promoción
Porcentaje de orientación Explícito <b>(No basados en la experiencia)</b>	37%	30%	36%	40%	30%	30%

### Ponderación de orientación al mercado.

Figura 4.4.

	Mercado y segmentación	Competencia	Conocimiento del cliente	Diseño del servicio	Precio	Promoción	Total Ponderación 0.166
Porcentaje ponderado de orientación Explícito <b>(No basados en la experiencia)</b>	6.16	5.00	6.00	6.66	5.00	5.00	<b>34%</b>

Respecto de la suma de todos los rubros de la orientación al mercado, y según los datos explícitos de las entrevistas por expertos los resultados son:

34 % de orientación al mercado

## 4.2. Resultado de los instrumentos

Se presentan los datos en porcentaje de orientación al mercado del sector restaurantero tradicional de Pachuca, a continuación en la Figura 4.5

### Concentrado de los resultados de los Instrumentos.

Figura 4.5

Instrumento	Resultado de orientación al mercado de los instrumentos.
ENTREVISTAS A EXPERTOS	34 %
OBSERVACIÓN DIRECTA	40 %
CIFRAS INSTITUCIONALES	43 %

#### 4.2.1 Evaluación de los resultados.

Utilizando la siguiente escala de evaluación (figura 4.6) y haciendo una comparación de los porcentajes obtenidos, observamos que el Sector restaurantero de la ciudad de Pachuca de Soto presenta una *deficiente Orientación al mercado* menor al 65 %. Lo que representa una situación de riesgo.

#### Escala de evaluación

Figura 4.6

<b>Esca</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Apreciación</b>
<b>Totalmente orientado</b>	100%	¡Congratulaciones! continúe estudiando su mercado
<b>Buena orientación</b>	75-90%	Especificar estrategias para llegar a calificaciones más altas.
<b>Regular orientación</b>	65-75%	Evalúe sus ventajas y desventajas para modificar la situación
<b>Deficiente orientación</b>	65%	Situación riesgosa, se sugiere cambiar el enfoque de dirección con acciones específicas de orientación al mercado

### Ejemplo hipotético

De haber obtenido resultados tan diferentes en las entrevistas por expertos, como los que se presentan en la siguiente figura (4.7):

Figura 4.7

	Mercado y segmentación	Competencia	Conocimiento del cliente	Diseño del servicio	Precio	Promoción	Total
Porcentaje de orientación según expertos	63%	70%	64%	60%	70%	70%	----- -
Porcentaje ponderado de orientación, según expertos	10.50	11.66	10.66	10.00	11.66	11.66	66 %

Con una orientación al mercado del 66.66 % por parte de los expertos del giro se tendrían mejores administradores con una visión encaminada a mejorar los servicios tomando acciones de mercado orientadas a satisfacer las necesidades del mercado del sector de restaurantes tradicionales.

### 4.3. Servicios que ofrece el sector restaurantero en Pachuca.

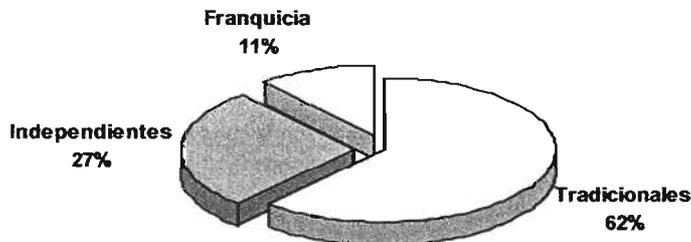
#### Restaurantes de Pachuca en Cifras.

Figura 4.8

Numero de establecimientos de venta y preparación de alimentos y bebidas	<b>191</b>
<u>Sectores encontrados:</u>	
• Restaurantes tradicionales	<b>118</b>
• Restaurantes independientes	<b>52</b>
• Franquicia	<b>21</b>
Personas Empleadas <sup>61</sup>	<b>627</b>
Ventas diarias máximas <sup>62</sup> (registradas)	<b>\$ 12,000</b>

Figura 4.9<sup>63</sup>

#### Sectores de restaurantes en Pachuca Total 191



<sup>61</sup> Sistema de Información Empresarial ( SIEM), México, 2003.

<sup>62</sup> Sistema de Información Empresarial ( SIEM), México, 2003.

<sup>63</sup> Sistema de Información Empresarial ( SIEM), México, 2003.

## Diferencias en la información

Al realizar un recorrido por la ciudad de Pachuca de Soto para corroborar los datos de diferentes fuentes institucionales sobre los restaurantes de la ciudad, se encontró que la información es incongruente, por ejemplo en los registros del gobierno del estado seis establecimientos registrados desaparecieron desde mas de dos años; los datos encontrados no muestran toda la oferta de servicios que ofrece el sector; también se omiten en los registros algunos establecimientos de los que se presentan los porcentajes de omisión en la tabla siguiente.

FUENTE	Numero de establecimientos	Porcentaje de diferencia (%).*
Restaurantes Encontrados En Investigación (observación directa)	191	100 %
Sistema DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL (S I E M) Consulta 01-11-03	52	27 %
<a href="http://www.hidalgo.gob.mx/restaurantes">www.hidalgo.gob.mx/restaurantes</a> Gobierno del Estado de Hidalgo, pagina electrónica Consulta 07-01-04	84	44 %
* El porcentaje, es la diferencia del número de restaurantes encontrados en la investigación con respecto al número que reportan las fuentes.		

### 4.3.1. Oferta de servicios del sector independiente, franquicia y tradicional

#### Servicios de orientación al mercado que ofrecen los restaurantes en general

- Estacionamiento.
- Valet Parking.
- Reservaciones.
- Tarjeta de crédito.
- Música grabada.
- Música viva.
- Área infantil.
- Área de fumadores.
- Uso de Uniformes.
- Comida internacional.
- Comida Mexicana / regional.
- Fast food.
- Comida corrida-antojitos.
- Bar.
- Otros. (Salones privados, Aire acondicionado, TV vía satélite, banquetes, bufete)

## Servicios que ofrecen los restaurantes de Pachuca

<b>Servicios</b>	<b>Restaurantes que ofrecen el servicio.</b>
Estacionamiento	74
Valet Parking	12
Reservaciones	55
Tarjeta de crédito	45
Música grabada	133
Música viva	9
Área infantil	20
Área fumadores	15
Uniformes	95
Promociones	167
Comida internacional	37
Comida Mexicana/regional	20
Fast food	12
Comida corrida-antojitos	118
Bar	37
Otros*	29*

\* Salones privados, Aire acondicionado, TV vía satélite, banquetes, bufete

## Servicios por sector que ofrecen los restaurantes de Pachuca

Figura 4.10

Servicios	Restaurantes independientes que ofrecen el servicio.	Restaurantes de franquicia que ofrecen el servicio.	Restaurantes tradicionales que ofrecen el servicio.
Estacionamiento	33	7	34
Valet Parking	7	5	0
Reservaciones	41	14	0
Tarjeta de crédito	31	14	0
Música grabada	48	17	68
Música viva	6	3	0
Área infantil	10	10	0
Área fumadores	2	8	5
Uniformes	50	21	24
Promociones	42	20	105
Comida internacional	28	9	0
Comida Mexicana/regional	17	3	0
Fast food	5	7	0
Comida. corrida-antojitos	0	0	118
Bar	30	7	0
Otros*	8*	4	17

\* Salones privados, Aire acondicionado, TV vía satélite, banquetes, bufete.

## Medios pagados electrónicos e impresos que promocionan los restaurantes de Pachuca.

Figura 4.11

Medios	Numero de establecimientos que se anuncian	Porcentaje respecto a 191 del total*
<a href="http://www.labellaairosa.com">www.labellaairosa.com</a> Hoteles y restaurantes GigaCom & Web Services 2000 Consulta 04-01-04	36	19 %
DIRECTEL (Directorio de Negocios 2004) Consulta 01-02-04	112	58 %
Sección Amarilla Consulta 15-02-04	129	66 %
* El porcentaje, es el número de restaurantes que reportan los medios promocionales con respecto al número encontrado en la investigación (191 establecimientos).		

### Resumen

Con base en los resultados de la investigación detallados en páginas anteriores podemos señalar que el desarrollo de los servicios de los Restaurantes tradicionales de Pachuca, se encuentran en la *etapa implícita / explícita de orientación* al mercado, es decir son deficientes por que ponen en riesgo la subsistencia de los negocios, además de mantener al sector tradicional en desventaja frente a los restaurantes de franquicia e independientes. Se obtienen por tanto algunas conclusiones:

1. La dirección de los restaurantes tradicionales de Pachuca se basa en la experiencia, a la mercadotecnia se le entiende como sinónimo de artículo caro o de publicidad, un gasto infructuoso que no reeditúa en los ingresos económicos del restaurante.
2. Los empresarios de los Restaurantes Tradicionales de Pachuca se iniciaron en el giro por necesidad o por verdadera vocación. El empresario tiene una visión muy corta de lo que es instalar un restaurante y operarlo como una empresa. No están concientes de los cambios actuales, de lo que implica la visión global de negocios, por lo que existen deficiencias en el manejo de las acciones, las decisiones y la información al orientarse al mercado.
3. Las cifras institucionales en cuanto al número de restaurantes no concuerdan con la realidad. (Anexo 1)
4. La economía del país no es favorable para la industria Restaurantera Tradicional.

Con el propósito de fortalecer el sector restaurantera tradicional de Pachuca de Soto, Hidalgo es necesario tomar en cuenta los resultados obtenidos en el análisis presentado, por lo que se sugieren algunos puntos en el capítulo 5, que sirvan a los empresarios y administradores del sector para mejorar su orientación al mercado bajo el nombre de Fortalecimiento del sector de restaurantes tradicionales en Pachuca.

## Capítulo 5

### FORTALECIMIENTO DEL SECTOR DE RESTAURANTES TRADICIONALES EN PACHUCA.

El manejo del restaurante con una orientación de mercado implícita ha traído consecuencias en el sector restaurantero que van desde el cierre de los negocios, hasta la pérdida de dinero, por lo que es necesario contar con un panorama sólido de información, que maneje una orientación de mercado explícita que permita tomar decisiones acertadas con elementos científicos. Se proponen algunos elementos que sirvan a los empresarios y administradores del giro en su labor de orientar su negocio al mercado, que denominaremos:

#### ***5.1. Sugerencias de orientación al mercado para los Propietarios de los Restaurantes Tradicionales.***

##### *Objetivo:*

Fortalecer la orientación al mercado de los restaurantes tradicionales de Pachuca de Soto, Hidalgo

##### *Beneficios:*

- Ayudar al desarrollo del sector tradicional a través de la sensibilización, para identificar y satisfacer los requisitos de los usuarios del servicio de venta y preparación de alimentos y bebidas
- Tomar conciencia como empresario de su papel en la sociedad como dirigente de una empresa, que fomente una mejor utilización de su potencial.
- Entender la orientación al mercado en su justa dimensión, abarcando tanto a los elementos internos como a los externos que le permitan satisfacer al comensal o usuario que es el consumidor final.

Las sugerencias de Orientación al mercado para los Propietarios de los Restaurantes Tradicionales tratan los siguientes puntos:

#### **5.2.1 Concepción del restaurante como empresa**

- ❖ El desarrollo de la industria restaurantera.
- ❖ El restaurante como empresa de servicios.
  - ❖ Áreas funcionales del restaurante
- ❖ Las particularidades del restaurante como empresa
  - ❖ La identidad del restaurante.
  - ❖ El mercado del restaurante y su entorno

#### **5.2.1. Conocimiento del mercado**

- ❖ Segmentación del mercado del restaurante
  - ❖ Variables de segmentación
- ❖ Fuentes de Información para conocer el mercado.
  - ❖ Tipos de Investigación

#### **5.2.3 Conocimiento y análisis de la competencia**

- ❖ Tipos de competidores
- ❖ Consideraciones acerca de los competidores

#### **5.2.4. Conocimiento del comportamiento del consumidor.**

- ❖ Tipos de clientes por tipo de comida
- ❖ Comportamiento del consumidor
- ❖ Proceso de decisión de compra en el restaurante.
- ❖ Participación del consumidor en la decisión de compra
  - ❖ Esquema S I D C U

#### **5.2.5 Los precios en el restaurante**

- ❖ Los precios en el negocio restaurantero
  - ❖ Diferentes tipos de precios
  - ❖ Métodos para la estimación de los precios.
  - ❖ El menú un elemento de venta.

#### **5.2.6. La Promoción del restaurante.**

- ❖ Acciones de promoción en el restaurante
  - ❖ Descripción de las funciones básicas de Promoción en el restaurante
- ❖ Publicidad.
- ❖ Vendiendo el restaurante

## **5.2. Descripción de las sugerencias.**

### **5.2.1 Concepción del restaurante como empresa**

Para el dueño de un restaurante tradicional es fundamental tener el convencimiento de que su establecimiento es una empresa, y dirigir esta en forma consecuente. Por lo que es importante conocer el desarrollo de la industria restaurantera para ubicar al Restaurante como Empresa de servicios definiendo sus áreas funcionales, y las particularidades que lo hacen diferente a una fabrica manufacturera, además de verificar como influye el medio ambiente de mercado y el entorno en sus operaciones.

### **El desarrollo de la industria restaurantera. (Etapas de desarrollo)**

- 1- **Creación del servicio.** Tuvo lugar al aparecer el concepto de restaurante tal como lo conocemos hoy en día.
- 2- **Orientación al cliente para generar ventas** Al Proliferar estos negocios aparecen estilos diferentes de servicio orientados a diferentes mercados que les permitió orientarse a las

ventas. Ya no solo era el ofrecer lo que todos prometían sobre las bases del concepto de restaurante. El consumidor ya había comprado lo que el mercado le vendía; por lo que se creía que una diferenciación del servicio orientada al cliente generaría ventas. Se realizaron acciones como mejorar los espacios y modificar los menús.

- 3- **Aparecen los estrategas.** Se preocupan por saber lo que el cliente quiere ya no solo se ofrecen servicios diferentes, sino que se proporciona lo que el cliente necesita a partir de investigaciones de mercado que proporcionaban ideas a los sagaces empresarios generando estrategias que les prometieran dividendos. El problema fue que lo que el cliente quería también lo sabía la competencia.
- 4- **Orientación al servicio.** Etapa que se está gestando en el presente, aquí los esfuerzos por mejorar pasan a boca de todos con términos como: calidad, identificación de una cultura de empresa, revalorización de los recursos humanos, nuevas formas de remuneración e incentivos, estructuras simples de organización, menús simples y especializados, ampliación del espacio en el comedor y reducción de áreas de cocina, eliminación de personal de servicio en mesas con tendencia al autoservicio.

### **El restaurante como empresa de servicios.**

Las empresas por ser entidades muy complicadas han sido definidas y clasificadas de diferentes maneras. Diremos que una empresa es un conjunto de recursos materiales, humanos y de información, que relacionados entre sí alcanzan objetivos.

Su clasificación depende de diversos criterios, así tenemos que a las empresas las podemos clasificar por el tamaño: micro, pequeña, mediana o grande, también por su ordenación jurídica (física o moral), por su propiedad (públicas, privadas) o por sus funciones básicas, de extracción, transformación y comercialización. Todo depende de características que queramos resaltar para su estudio o análisis.

Las empresas<sup>64</sup> están ubicadas en sectores productivos diferentes de acuerdo con sus actividades.

- El sector primario corresponde a las agrícolas, ganaderas pesqueras y extractivas.
- El sector secundario comprende todas aquellas que realizan actividades de transformación (por ejemplo transforman el acero en utensilios de cocina).
- El sector terciario. Son las que su actividad principal es la prestación de un servicio, como Restaurantes, hoteles, escuelas, hospitales, cines, etc.

### **Áreas funcionales del restaurante**

De forma independiente cada empresa está organizada de manera diferente con respecto a otras. Pero existe un común denominador en su organización al realizar sus actividades de producción y servicio, que se denomina como las *áreas funcionales*.

- Recursos humanos: implica funciones de contratación, análisis y descripción de actividades, capacitación y otras correspondientes a la atención del recurso humano. No importa que la empresa sea muy pequeña y que no cuente con varias decenas de personal

---

<sup>64</sup> DORADO, José Antonio, *Organización y control de empresas en Hostelería y Turismo*, Madrid, Síntesis, 1996, op. cit., p 18.

para relajar estas actividades, inclusive si se cuenta con un solo empleado las actividades de esta área están presentes.

- Producción se refiere a todo lo concerniente al aprovisionamiento y transformación para ofrecer un producto o un servicio.
- Mercadotecnia. Que es la comercialización y venta de bienes y servicios, a través de un proceso continuo de respuesta a las necesidades del mercado. Se podría pensar que en un pequeño restaurante esta actividad es nula. Pues de ninguna manera es cierto, acaso no todos hemos sido persuadidos por la publicidad boca – oído de un mesero ofreciéndonos un plato especial.
- Finanzas se encarga de conseguir los fondos internos y externos. Además administrar de la mejor forma de su inversión.
- Investigación y desarrollo. La tecnología no solo son los artilugios sofisticados y de precios exorbitantes. la tecnología es también formas nuevas de ejecutar una actividad. Y el restaurante debe de estar a la vanguardia en cuanto a las nuevas formulas tecnológicas que permitan proporcionar un mejor servicio.

*El restaurante como empresa tiene ciertas características únicas del sector de los servicios.*

Un servicio

Son las actividades, beneficios y satisfactores que se venden mediante operaciones que no implican la transferencia de la propiedad de objetos materiales mediante bienes tangibles<sup>66</sup>.

### **Particularidades del restaurante como empresa**

A partir de que el negocio de venta y elaboración de alimentos y bebidas se considera como un servicio surgen *las particularidades de un restaurante* tratado como una empresa, entre ellas destacan:

- *Intangibilidad*

Los servicios no pueden materializarse, es decir hasta antes de usarse no se pueden ver, oler, sentir o saborearse como sucede con un producto. El empresario debe de realizar acciones que proporcionen a los usuarios una percepción tangible del servicio

- *Los servicios no se pueden almacenar*

Lo que no venda hoy no lo puedo vender mañana. Se trata de satisfacer la demanda de los servicios en el momento de ser solicitados

- *Participación de capital humano.*

Sin personal que atienda y elabore los platillos, un restaurante no tendría razón de ser. Los alimentos servidos pueden ser excelentes, pero si el personal se muestra descortés, no podrá valorarse el servicio.

- *Ubicación geográfica.*

Un restaurante no se puede situar en cualquier lado, de preferencia se ubicará en un núcleo receptor de turismo o de clientes potenciales como una zona de oficinas, escuelas o fabricas. La regla básica es estar donde el servicio es demandado.

- *Los servicios son temporales*

Los restaurantes están sometidos a cambios en su demanda. El empresario debe adoptar estrategias para incrementar la entrada de usuarios.

---

<sup>66</sup> Vidal Álvarez José Miguel en Secretaria de Turismo, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1992,

- *Tamaños, categorías y clientes diferentes*

La capacidad física, así como las calidades percibidas por el cliente hacen que los servicios tengan un carácter heterogéneo. Los clientes a lo largo de su vida tienen diferentes comportamientos de acuerdo con su edad y nivel socioeconómico, de aquí que el empresario deba buscar al grupo social al cual pueda satisfacer sus necesidades.

### La identidad del restaurante.

Evaluar un servicio de calidad nos remite a su naturaleza intangible, a diferencia de los productos materiales que se pueden calificar por su forma física, su peso y tamaño. La identidad es lo que nos hace únicos, es como una huella digital, que nunca es igual a otra y deberá encaminar al restaurante a formar una estructura de servicios de calidad, que solo pueda ser evaluada por el cliente en términos de cualidades

Los negocios de servicios, en especial el restaurante como hemos descrito tiene características particulares. De manera constante surgen en el mercado conceptos nuevos en atención a cliente, en platillos, en bebidas, en ambientación, en promociones y elementos de exclusividad al realizar eventos sociales.

Es importante contrarrestar estas acciones que causan efectos sobre el restaurante, por medio del diseño y rediseño de los servicios apropiados

*El servicio ofrecido debe obedecer entonces a una o varias necesidades de los grupos de clientes (que denominaremos segmentos de mercado). Por tanto al diseñar los servicios debemos dirigir nuestra atención a la relación que en mercadotecnia se denomina servicio – segmento – mercado*

Es decir, a cada segmento debemos proporcionarle servicio de acuerdo a sus necesidades; partiendo del conocimiento del mercado y los segmentos que sean de interés para el restaurante. De esta manera podremos dentro de lo posible compaginar los intereses de nuestro negocio con los del mercado.

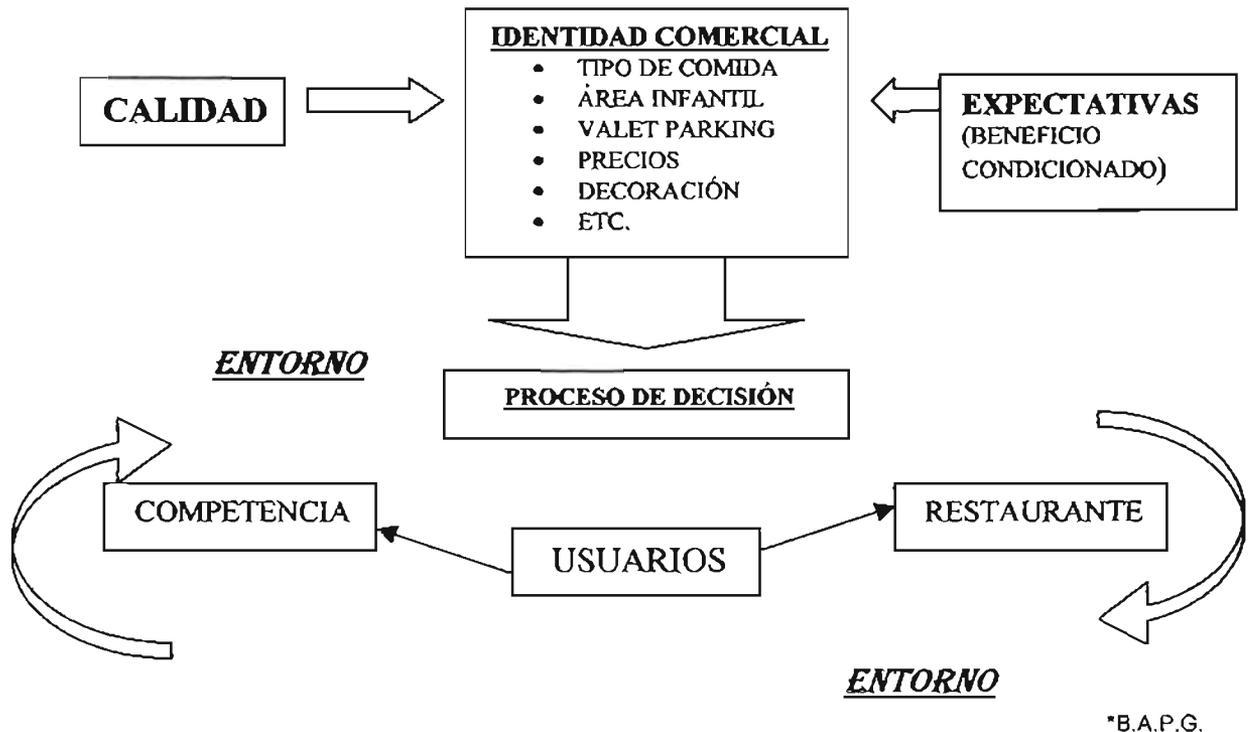
Surge entonces la necesidad de hablar de la *"identidad comercial"*<sup>66</sup>, que en palabras simples son *aquellas características por las que un cliente nos prefiere.*

A partir de la identidad comercial, es como los usuarios decidirán asistir a nuestro restaurante o con la competencia dependiendo de sus intereses.

<sup>66</sup> SECRETARÍA DE TURISMO, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, op.cit, 100- 102

# IDENTIDAD COMERCIAL

Figura 5.1



El mercado de este tipo de negocios tiene una estructura compuesta por diferentes elementos, que al interactuar entre sí modifican el medio ambiente en que se desarrolla el negocio. Esto es el *Medio ambiente de mercado* que son todas las instituciones y fuerzas que afectan el manejo del restaurante, condicionando las relaciones con sus clientes reales o potenciales

## El mercado del restaurante y su entorno

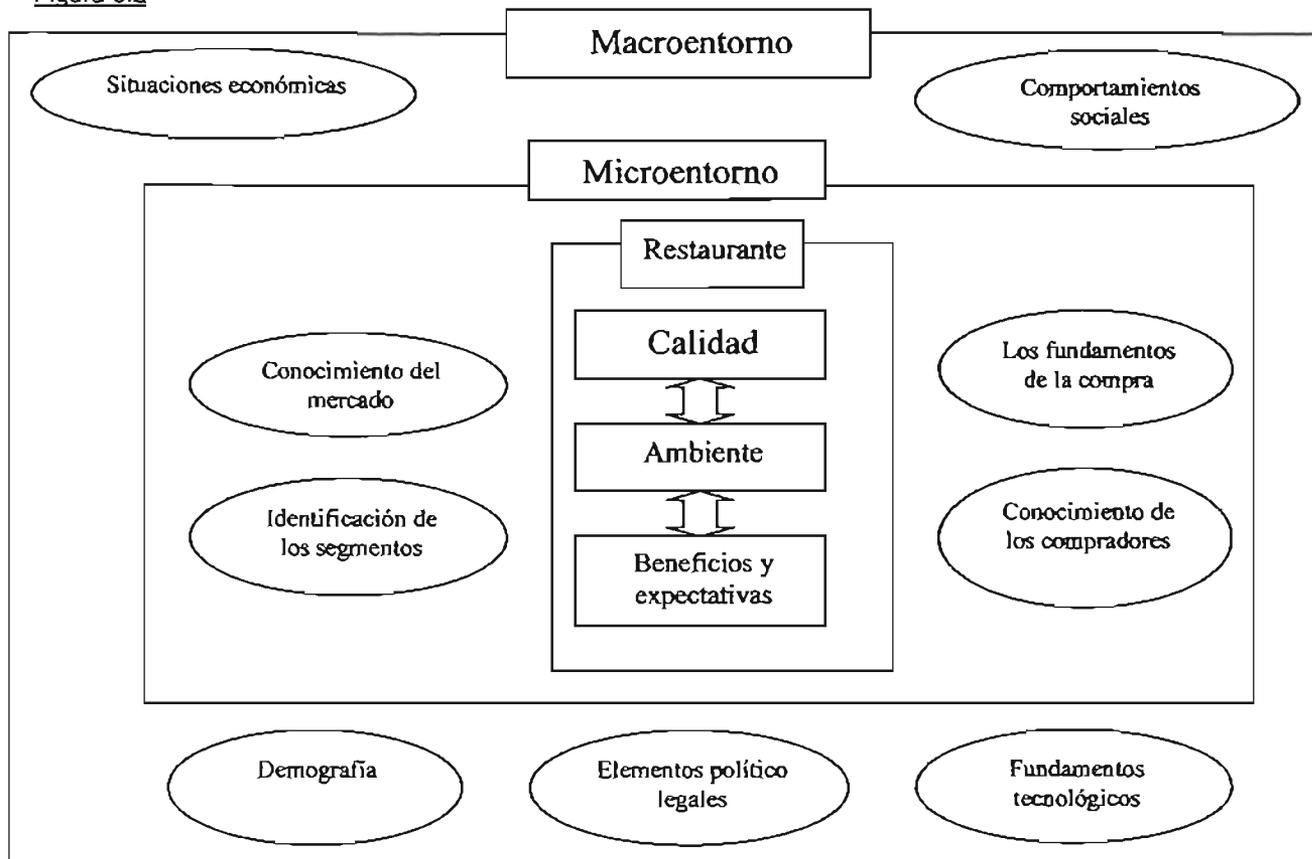
El mercado de este tipo de negocios tiene una estructura compuesta por diferentes elementos, que al interactuar entre sí modifican el medio ambiente en que se desarrolla el negocio.

Los usuarios reales son aquellos que ya usan o han usado los servicios y que pertenecen a un segmento determinado; los usuarios potenciales son los que por sus características nos interesan utilicen por primera vez el restaurante.

En la siguiente figura (5.2.) podemos observar la composición del entorno del restaurante\*:

## Entorno de mercado

Figura 5.2



\*B.A.P.G.

**En el microentorno:** Factores como el conocimiento del mercado, permiten coordinar acciones para conocer que segmento es el más adecuado para ofrecer nuestros servicios según sus costumbres y hábitos de compra; inclusive si nuestro negocio ya existe nos permitirá conocer a nuestros clientes de manera profunda.

Pero si nuestra propuesta de negocio esta todavía en la fase de la instalación; estar al tanto del mercado se convertirá en una herramienta importante para decidir. Por ejemplo el tipo de menú que serviremos: típico o de corte internacional, quizás deba ser típico pero poco condimentado y bajo en grasas acompañado de bebidas ligeras, como jugos o te.

Cuando se trata de innovar en un negocio, antes de decidir que hacer comercialmente se debe tener conocimiento de nuestro entorno y poner nuestra atención en todos los detalles.

Pero no solo es importante el ambiente y las viandas; también los factores del micro entorno ofrecen oportunidades para decidir en el área de producción (cocina) por citar alguna. Por ejemplo ¿para que comprar una freidora de 20 litros de capacidad?, si en la carta se ofrece un solo plato frito y que se desplaza poco.

El **macroentorno** contiene elementos que influyen en el negocio, como son la economía (\$). Por ejemplo un local cercano a una zona industrial y un usuario obrero con ingresos cortos que tiene menos de una hora para comer en un día normal. En definitiva será conveniente ofrecerle una comida corrida o unos sabrosos tacos. Esto estará bien, si las expectativas son atender a este segmento de gente. Pero que pasaría, si las pretensiones fueran atender a los jefes del obrero. Este segmento de usuarios se presentara al restaurante vestido con traje, y además de comer atenderá negocios en la mesa; así observamos dos tipos de conductas sociales diferentes.

La tecnología en este sector se refiere por ejemplo un horno de microondas, una estufa o una batidora; aclarando que en los restaurantes la tecnología que se emplea es muy similar de uno a otro, y la principal diferencia radica en el tamaño, capacidad o rapidez. Por ejemplo para el primer caso donde se servirá comida corrida, solo serán necesarias licuadoras pequeñas de una velocidad, y para el segundo caso además de licuadoras más potentes serán necesarias batidoras.

Las políticas y las leyes también afectan al restaurante, siguiendo con el ejemplo anterior, debemos saber que uno y otro local pertenece a un régimen de hacienda diferente, las reglamentaciones para la venta de bebidas alcohólicas son diferentes en cada lugar, y así podríamos seguir enumerando cuestiones de esta índole.

El restaurante tiene una identidad que lo hace único, ya que es de esta manera que satisface las necesidades y deseos de los usuarios. Entonces para cumplir con los clientes el empresario debe tener un conocimiento del mercado, es decir la realidad en la que este despliega sus operaciones. En el punto 5.2.2. Conocimiento del mercado se explican con detalle estos conceptos.

## **5.2.2 Conocimiento del mercado**

Conocer el mercado es vital como primer paso para orientarse al mercado. Lo primero que se tiene que hacer es realizar la segmentación de los grupos significativos e identificarlos por sus características y requerimientos. Lo anterior con la premisa de que se conoce la estructura del mercado, que para el caso es el giro restaurantero.

Para tales efectos se sugieren algunas tablas prácticas con consejos para averiguar sobre el mercado, además se incluye un cuestionario tipo que puede adaptarse a diferentes necesidades, conjuntamente se incorporan recomendaciones para formular cuestionarios (*Anexo 3*). También es importante apuntar como agrupar y ordenar la información de manera funcional de tal suerte que permita tomar decisiones de forma ágil, de lo cual se hace referencia en el mismo anexo.

### **Segmentación del mercado del restaurante**

La segmentación del mercado de manera práctica constituye dividir el mercado como un pastel

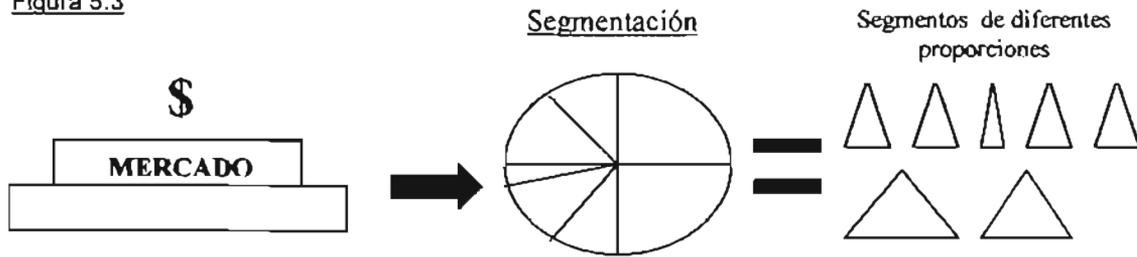
Segmento:

Un grupo significativo de usuarios, que se identifican por poseer características y requerimientos similares.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Vidal Álvarez, José Miguel en Secretaría de Turismo, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1992, p. 42

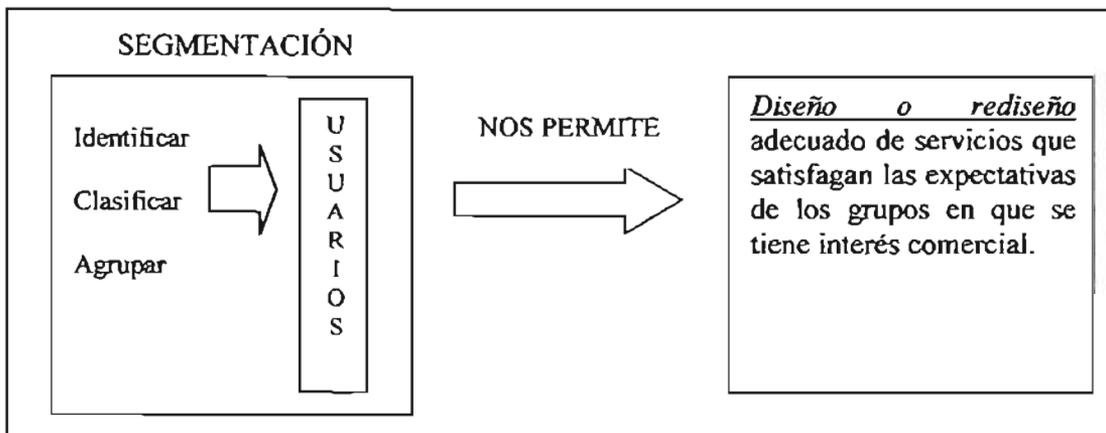
Figura 5.3



B.A.P.G

Ahora bien una vez dividido el mercado en partes de diferentes tamaños y características:

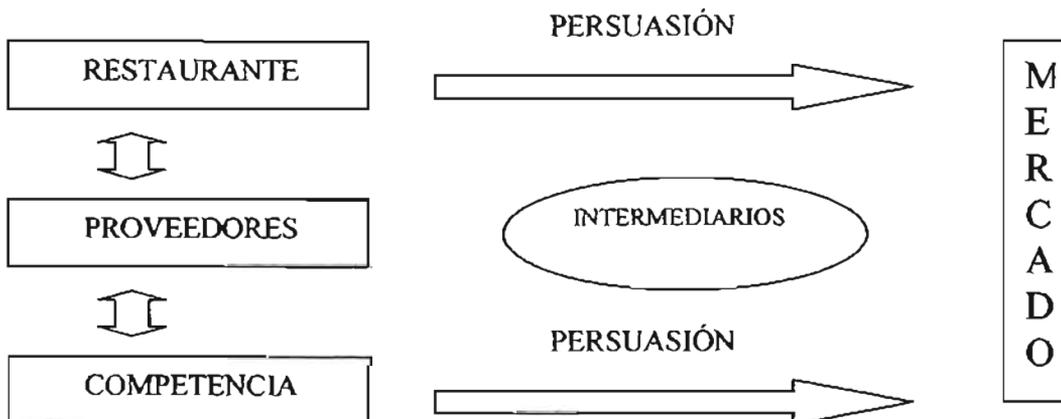
Figura 5.4



B.A.P.G.

Para poder segmentar es importante conocer la estructura del mercado en el negocio restauranero y entender las funciones de los elementos que la componen.

Figura 5.5.



B.A.P.G

- *Proveedores*: Todos aquellos que proporcionan los insumos de bienes y servicios para el funcionamiento del negocio.
- *Intermediarios*: Aquellos que promuevan la venta de los servicios del restaurante, entre ellos oficinas de información turística o agencias de viajes.
- *Mercado*: Individuos o grupos de ellos que dadas sus preferencias recurren a utilizar un servicio o producto determinado, o que pueden ser inducidos a utilizar los servicios del restaurante.
- *Persuasión*: Las cualidades del servicio e instalaciones que hacen que el usuario prefiera al restaurante. Se debe considerar además que por cada comentario que haga un cliente satisfecho a otro, se gana en reputación apareciendo la posibilidad de que regrese; aunque también influye la publicidad que se haga del negocio por diversos medios.

Comprendamos lo anterior, iniciando por recordar que el restaurante se dedica a vender alimentos y bebidas, y aunque el negocio puede estar establecido o por abrir sus puertas no esta solo. A su alrededor existe competencia, que ofrece un servicio igual o parecido. Además existen otro tipo de locales, que atienden a un segmento diferente al nuestro, quizás estos no representen un peligro, sin embargo hay recordar que el cliente puede elegir y asistir con la competencia solo para probar, y en el peor de los casos se puede quedar.

Los *proveedores* independientemente del tipo de restaurante, pueden ser los mismos en algunos casos. La compra de los insumos de limpieza puede ser que se realice con un mismo distribuidor; pero la importancia de los proveedores radica en sus cualidades generales, características de distribución, precios que estos ofrecen en sus productos o servicios.

La *persuasión* es una de las herramientas que se emplean para que el mercado nos conozca y compre; y consiste en la influencia de atracción que se ejerce sobre el cliente acerca de lo que ofrecemos informándole por algún medio impreso o digital e inclusive podemos ganar su distinción, con la atención que le brindemos. Es seguro que a esto algunos autores le llamen publicidad, pero por el momento no entraremos en detalle al respecto, mas adelante se tratará este punto con detalle.

Los *intermediarios* cumplen una función en la venta y promoción del restaurante, algunos de estos como agencias de viaje u oficinas de información turística, que de diferentes formas persuaden al cliente, acerca de donde y como conseguir un servicio de alimentos<sup>68</sup>.

Una vez que se estudio la estructura del mercado del restaurante pasemos a revisar algunas variables que también lo afectan.

### **Variables de segmentación**

Las variables de segmentación ubican al empresario en el contexto del mercado para recabar información.

Variable territorial. (Geográfica)

---

<sup>68</sup> SECRETARÍA DE TURISMO, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, p 151

En esencia esta variable responde a la pregunta ¿Dónde está ubicado el restaurante?; en una plaza comercial, en el centro de la ciudad, una zona industrial o de oficinas, en un aeropuerto o cerca de una zona residencial. De acuerdo a la localización serán los clientes que acudan al local.

Variable estadística. (Demográfica)

Esta es una variable que comprende datos como la edad, el sexo, estado civil, número de miembros en la familia, nivel de estudios, ocupación, religión y nacionalidad. A esta la denominamos variable estadística por contener datos que se pueden encontrar en documentos como censos. Aunque en ocasiones para hacer el estudio de esta variable por falta de información en documentos, es necesario recolectar y clasificar datos de manera independiente para elaborar estadísticas propias.

Variable de usos y preferencias del servicio (psicográfica)

Son el estilo de vida, la clase social y la personalidad del usuario. Clasifica al usuario, entendiendo cuando usa el servicio, en que horarios, con quien se acompaña, si el usuario tiene carácter positivo o entusiasta, negativo hostil, etc.

### Fuentes de Información para conocer el mercado.

En forma práctica se utilizan dos maneras de recabar información que a continuación mencionamos:

- *Consultar información primaria*, observando de manera directa el mercado si ha cambiado o permanece igual. Esta información será fácil de recopilar para un negocio en marcha, por ejemplo de las ventas diarias, balances contables, antiguas campañas promocionales e incluso la propia experiencia, pero tomado en cuenta lo siguiente:

¿Qué necesidades satisfago a los clientes?

¿Todos buscan las mismas satisfacciones al acudir al negocio, en qué son diferentes?

¿Les es placentero asistir, qué comodidades ofrezco para hacerles mejor la estancia?

¿Requieren los usuarios información en anuncios o en la carta para conocer la oferta y tomar una decisión?

- *Recabar información secundaria* a través de la consulta a las cámaras y asociaciones, estadísticas del INEGI, bancos, libros, revistas u otras publicaciones especializadas.

La industria Restaurantera ofrece muchos ejemplos de segmentación usando diversas variables. "Debido a que cada grupo de consumidores en el mercado que come fuera de casa desea un producto diferente, un restaurante no tiene la capacidad de atraer a todos los consumidores con la misma eficacia. El restaurante debe distinguir a los grupos de consumidores fácilmente accesibles de aquellos que son difíciles de alcanzar y a los segmentos sensibles de los indiferentes. Para obtener una ventaja sobre sus competidores, un restaurante debe examinar los segmentos de mercado por medio de la identificación de uno o más subgrupos dentro del mercado total y concentrar sus esfuerzos en la satisfacción de sus necesidades"<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> William R. Swimyard en Kottler, Philip, Bowen, John, Makens, James, *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*, México, Prentice Hall, (traducción Sanchez Carrión, Miguel Ángel de Marketing for Hospitality and Tourism 1° Ed) 1997, p 226

## **Tipos de Investigación**

Existen tres tipos de métodos básicos de investigación de mercados que son la observación, las encuestas y los experimentos (verse anexo 3).

**La observación** reside en recopilar los datos por medio de la observación directa del fenómeno. Se observa a las personas, las acciones y las características importantes.

En un restaurante es relativamente sencilla su utilización. El dueño o administrador puede visitar o contratar gente para que visite otros restaurantes de la competencia para conocer precios, promociones, las instalaciones y los platillos del menú, también verificar el tamaño y la consistencia de las porciones y observar las actividades de compra y venta. También con la observación se puede verificar la ubicación del local, el número de compradores y las características del vecindario donde se ubica. El inconveniente que puede tener el asistir en persona, es que puede ser reconocido por personas conocidas y que la información se contamine.

La observación proporciona información que las personas no desean facilitar. Pero no siempre es efectiva esta técnica ya que los sentimientos, las creencias y actitudes que motivan la compra son difíciles de percibir a simple vista, debido a esto es importante complementar la investigación con encuestas (anexo 3).

**Las encuestas** son una técnica muy eficaz para obtener información descriptiva. Estas pueden ser estructuradas o no estructuradas. Las primeras hacen uso de listas de preguntas formales que se plantean a los encuestados. Las segundas permiten cuestionar a las personas bajo una guía de entrevista según el criterio del investigador, de acuerdo como se vaya desarrollando el evento.

Sobre las encuestas los detalles de cómo elaborarlas y sacar provecho de ellas se encuentran en el anexo 3.

**La investigación con experimentos** su propósito es el de averiguar información de tipo causal, es decir indaga el por qué suceden las cosas. La investigación implica seleccionar grupos similares de personas a los que se les da un trato diferente controlando los factores no relacionados con ella y verificando las diferencias en las respuestas de los grupos.

Por ejemplo para evaluar los efectos de dos precios diferentes. Un restaurante podría llevar a cabo un experimento sencillo. Se introduce un nuevo platillo a un precio en una ciudad y a otro precio en otra sucursal en otra ciudad similar. Si las ciudades son muy parecidas y el producto se vende con la misma regularidad en ambos lugares. Las diferencias de ventas entre las dos ciudades deben atribuirse al precio establecido. Se tiene que aclarar que se pueden desarrollar experimentos más complejos siguiendo el método correcto de experimentación.

El análisis del mercado se debe llevar a cabo conociendo la estructura y valor del mismo, además de conocer el perfil y hábitos de compra del cliente, y es sobre estos temas hemos tratado. Es necesario entonces para complementar lo anterior pasar al siguiente punto 5.2.3. Conocimiento y análisis de la competencia

### 5.2.3. Conocimiento y análisis de la competencia

El análisis de la competencia será realizado con ayuda de interrogatorios que el empresario debe hacerse sobre los tipos y características de sus competidores, para tales efectos los siguientes pasos se sugieren en términos de ventajas y debilidades<sup>70</sup>: (ver anexo 3)

- Identificar la información importante para analizar a la competencia determinando las mejores fuentes de información y respondiendo a la pregunta ¿Qué es lo que deseo saber de la competencia?
- Recopilar los datos requeridos, estos deberán recolectarse de manera continua, a través de la fuerza de ventas, los intermediarios, firmas de investigación de mercado, asociaciones comerciales o cámaras, además de publicaciones oficiales, conferencias, artículos de revistas, Internet etc. Las empresas deben de utilizar métodos eficaces para obtener información sin violar las normas éticas o legales.
- Concentrar los datos obtenidos de modo simple y accesible para que se puedan interpretar y usar fácilmente.
- Determinar las acciones a seguir en base a la información conseguida y obtener las mayores ventajas.

#### Tipos de competidores

Los competidores influyen de forma directa en indirecta en el restaurante y esto se ve reflejado en los ingresos. No existe competidor pequeño todos están buscando que sus establecimientos sean los mejores y no reparan en tomar acciones para estar en la cima.

Competidores principales: aquellos que ofrecen en el servicio, un nivel de atención, instalaciones, tipo de cocina, calidad imagen y precio, etc. similar al nuestro y que atraen al mismo segmento al cual servimos.

Competidores secundarios: en general ofrecen un servicio semejante en instalaciones, tipo de cocina, calidad imagen y precio, etc., pero con mayor o menor categoría. Atienden a un segmento diferente al nuestro, en general se considera que es difícil que afecten a nuestro negocio.

#### Consideraciones acerca de los competidores.

Para que la toma de decisiones permita al restaurante conservar a sus clientes y ganar nuevos, debe conocer algunos puntos generales acerca de sus competidores:

- Características generales.
- Servicios que proporciona.
- Antigüedad de prestar sus servicios al público.
- Precios y políticas de venta.
- Planes comerciales.
- Niveles de servicio.
- Imagen que proyecta.

**Competencia en el giro restaurantero**: Establecimientos dedicados a la misma actividad que ofrecen servicios iguales o similares.

B.A.P.G.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Con base en SECRETARÍA DE TURISMO, *Manual de Marketing para restaurantes*, p 59-79 y KENNETH J. Cook, AMA a complete Guide to Small Business Marketing, p 2-73 .

<sup>71</sup> Con base en SECRETARÍA DE TURISMO, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, pp 63-66

Los competidores influyen de forma directa en indirecta en el restaurante y esto se ve reflejado en los ingresos. Existen dos tipos de competidores:

*Competidores principales:* aquellos que ofrecen en el servicio, un nivel de atención, instalaciones, tipo de cocina, calidad imagen y precio, etc. similar al nuestro y que atraen al mismo segmento al cual servimos.

*Competidores secundarios:* en general ofrecen un servicio semejante en instalaciones, tipo de cocina, calidad imagen y precio, etc., pero con mayor o menor categoría. Atienden a un segmento diferente al nuestro, en general se considera que es difícil que afecten a nuestro negocio.

Un restaurante para contrarrestar los efectos que causan las actividades de su competencia debe de realizar una evaluación. El análisis se debe realizar para cada competidor, anotando el nombre del mismo, la fecha de realización y el nombre del responsable de la investigación. Se sugiere un formato en el *anexo 3* para facilitar la evaluación, que contiene los datos básicos de orientación al mercado y que sirva como indicación sobre los datos básicos que se pueden obtener.

Conocer las particularidades y elementos de operación de los competidores complementa el conocimiento del mercado y nos permite tener una visión más amplia del entorno en que el restaurante despliega sus operaciones. El siguiente paso es conocer acerca de los consumidores, para ello el siguiente apartado 5.2.4. *Conocimiento del comportamiento del consumidor* que nos ubicara en las necesidades del consumidor con sustento en sus expectativas y comportamientos, permitiéndonos tener elementos de juicio para considerar al restaurante como una empresa.

#### **5.2.4 Conocimiento del comportamiento del consumidor**

Conocer cuales son las necesidades de los usuarios del restaurante es fundamental para poder diseñar un servicio que cubra las expectativas de los comensales que se pretendan atender. Se sugieren en este apartado algunos consejos prácticos que puedan servir para que el administrador tome decisiones acertadas y apegadas a la realidad.

Un restaurante ofrece al cliente diferentes atractivos:

*El tipo de comida:* que puede ser típica, casera, internacional, al carbón etc.

*La ubicación del local:* en la ciudad, el campo, la playa.

*Los servicios en general:* teléfono, numero de meseros por cliente, área para niños, estacionamiento, si cuenta con salones privados, salas para eventos sociales, tipo de decoración, mantelería, etc.

*Horario de atención:* solo desayunos y comidas, comidas y cenas o servicio las 24 horas del día.

Ahora bien los atractivos del restaurante pueden a traer distintos tipos de clientes dependiendo del tipo de comida (verse anexo 3). De aquí la importancia de conocer el comportamiento del consumidor, para que en forma anticipada se puedan satisfacer a los clientes tomando en cuenta sus orientaciones y preferencias.

## Comportamiento del consumidor

En el mercado de servicios hay varios motivadores que afectan el comportamiento del consumidor y estos son de orden cultural, social, personal y psicológico. Saber como influyen estos en la conducta de los usuarios es vital para el funcionamiento del establecimiento,

Por lo que El hecho de contar con gran calidad y competitividad en los servicios de alimentos y bebidas no es representativo del logro de niveles altos de ventas; se tienen que diseñar los servicios no solo dentro de los estándares apropiados de calidad, si no con base en los requerimientos identificados previamente con base en el Comportamiento social, las Características personales, y la Satisfacción de necesidades, las cuales se describen en la figura 5.6

### Motivadores en el comportamiento del consumidor

Figura 5.6

Comportamiento social	Características personales	Satisfacción de necesidades
<p>La cultura no es estática, cambia de un lugar a otro y se percibe de manera visible en algunas actitudes como lo que comemos, vestimos y donde vivimos. Son en sí, los valores, percepciones, deseos y comportamientos que un individuo aprende constantemente en una sociedad. La sociedad ha hecho divisiones entre sus miembros dando lugar a diferentes niveles socio-culturales, <i>clase alta, media alta, media y baja.</i><sup>72</sup></p> <p>Los grupos sociales como la familia, los amigos, vecinos y los colegas influyen en la compra, además de otros de categoría más formal como los religiosos o asociaciones de profesionales también influyen.</p>	<p>La decisión en un comprador depende también de cuestiones como la edad, la ocupación, el poder económico, su estilo de vida, la personalidad y la autoestima, entonces el tipo de comida que puede apetecer un ejecutivo joven será diferente a las necesidades de un adulto mayor.</p>	<p>Las personas tienen necesidades que satisfacer y pueden ser de tipo biológico como el hambre y la sed, pero existen otras de orden psicológico. Cuando una necesidad se convierte en un motivo en ese momento se satisface.</p>

## Proceso de decisión de compra en el Restaurante.

Este no es un asunto sencillo de comprender, se explica en una serie de pasos consecutivos.

### Aparición de necesidades

Cuando el comprador reconoce un problema o necesidad por ejemplo alimentarse o vestirse se inicia el proceso de compra. La memoria ejerce una influencia al poner en evidencia nuestras experiencias, se asiste a un lugar por rutina o gracias a las recomendaciones de

<sup>72</sup> Con base en **Batalla Mata**, Hortensia de Jesús, Dra., Apuntes Materia Sistemas de Información de Mercados, p 19, Maestría en Administración de Organizaciones.

conocidos. Pero si no estamos complacidos con lo que recibimos, buscamos otras opciones que nos provean satisfacciones de cualquier tipo.

Aparece una discrepancia entre lo que se conoce o se tiene y se decide cambiar a otras opciones.

### *Evaluación*

La información que un consumidor posee para decidir el uso de un servicio muchas veces no es suficiente. El futuro cliente concibe varias preguntas en su mente y busca la manera de responder a puntos como los siguientes:

- ¿Qué servicios responden a mis necesidades?
- ¿Cuáles alternativas están a mi alcance?
- ¿Qué criterios debo considerar para elegir?
- ¿Existe suficiente información sobre lo que requiero?
- ¿Cuándo tengo suficiente información para decidir?

### *Intención*

El consumidor ya ha hecho un juicio para elegir una alternativa. Por desgracia no existe un juicio único y sencillo que se pueda utilizar, cada persona usa uno diferente.

En esta fase si se obtiene mayor información sobre otras opciones se puede cambiar la decisión.

Los precios y la estética pueden ser motivo para cambiar. Aunque todo depende de las variables situacionales que en este sentido serán de orden económico y el impacto que cause la primera imprecisión del lugar y la presentación de los platillos.

### *Decisión*

Esta influida por diversos ambientes en los que se desarrolla el consumidor y que tienen relación íntima con sus necesidades y valores.

Se puede decidir probar entre un servicio que no se conoce y uno conocido. Si el nuevo elegido no cumple, se regresará a otro. De otro modo, se tendrá que decidir respecto a uno y otro, en caso de que los dos cumplan.

### *Consumo*

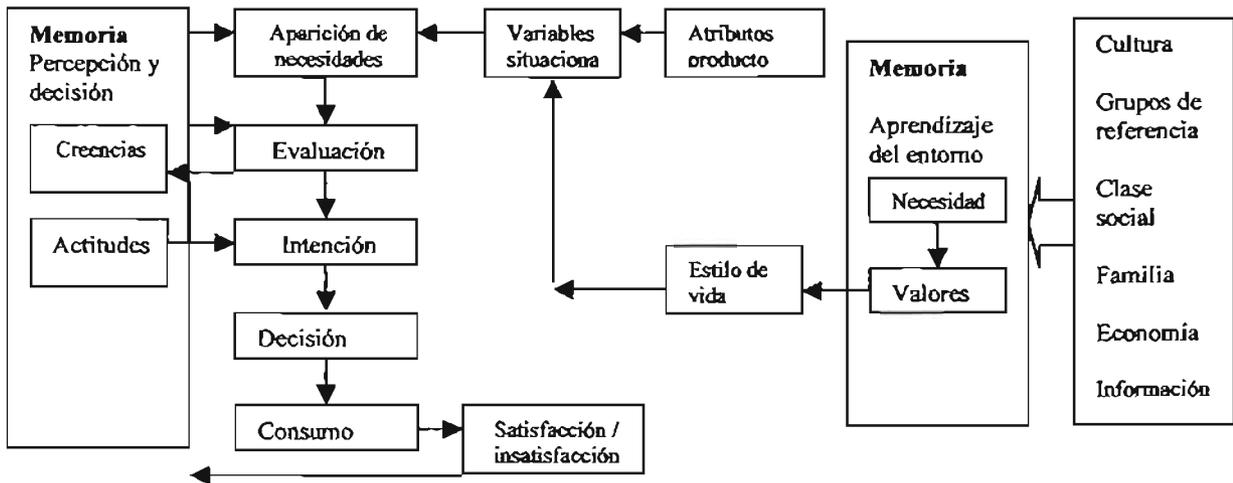
Es en concreto, el disfrute de los bienes o servicios adquiridos. El consumidor según se sienta satisfecho respecto al servicio, realizara acciones posteriores a la compra que pueden ir desde una felicitación por el servicio hasta una demanda legal.

Se puede evaluar la calidad de los servicios al estar haciendo uso de ellos y al final sentimos *satisfechos o insatisfechos*.

Los usuarios satisfechos definen en su mente una imagen comercial del negocio. Esta imagen no solo representa una base sólida para la recompra de los servicios; sino que constituye una fuente vital para la promoción, por medio de las recomendaciones entre sus conocidos para entender esto la siguiente figura describe el proceso de decisión por el que pasa el usuario.

Figura 5.7

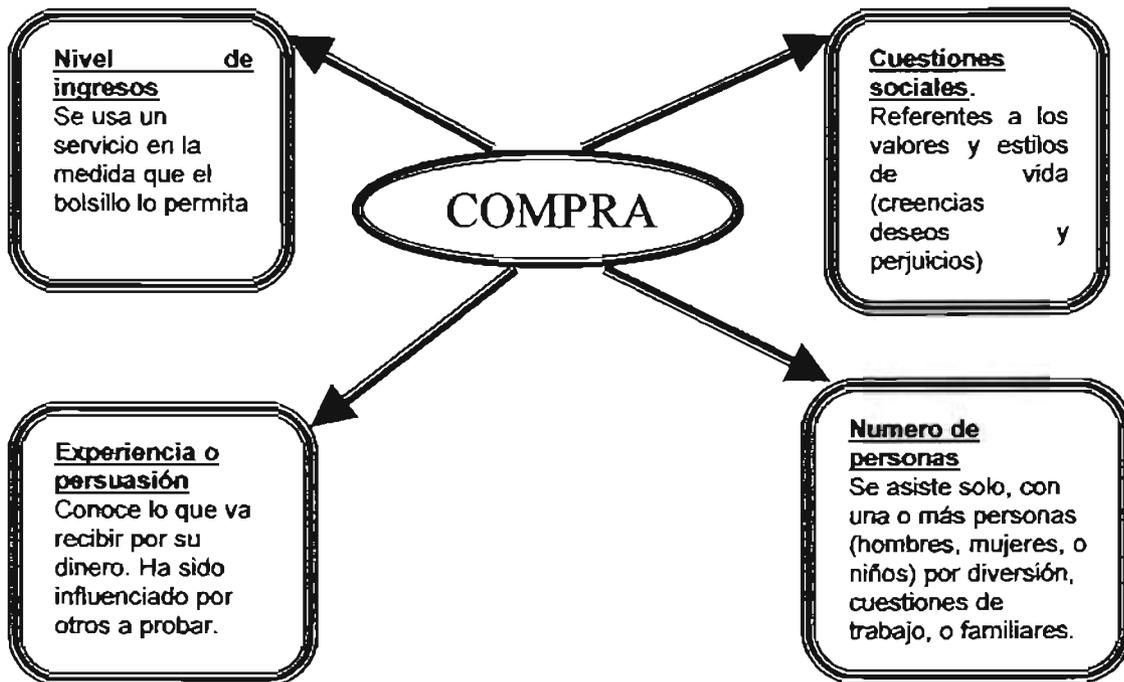
**Proceso de decisión de la compra**



KINDRA, S. Gurprit, Laroche, Michel, Muller E. Tomas, *Consumer behavior in Canada. Concepts and management action*, Canada, Nelson, 1989, p 36.

La compra de los servicios se fundamenta en ciertas premisas, ahora las sintetizamos en la siguiente figura:

Figura 5.8.



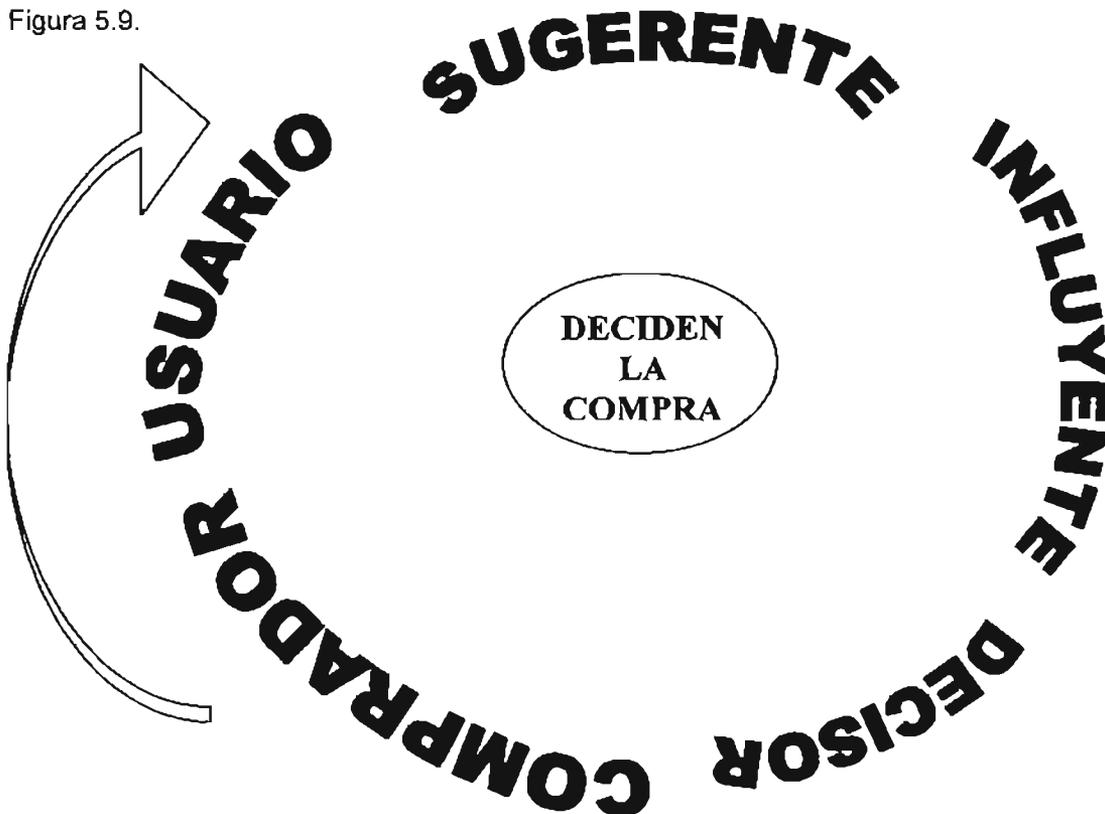
B.A.P.G

## Participación del consumidor en la decisión de compra

Las compras en diferentes circunstancias las deciden una o mas personas. Es necesario conocer quienes son las personas que toman la decisión y cual es el papel que desempeñan. Para lo cual se sintetizan con las iniciales **S I D C U**. (sugerente, influyente, decisor, comprador, usuario.)

### Esquema S I D C U

Figura 5.9.



#### *Sugerente*

Esta persona inicia con el proceso, tiene la idea o deseo de usar un servicio en particular.  
Ejemplo: La madre insinúa: 'vayamos a comer mañana.'

#### *Influyente*

Su opinión es capaz de inducir y alterar la decisión de compra final del servicio.  
Ejemplo: 'Los niños sugieren ir a determinado lugar por que cuenta con área de juegos infantiles y las hamburguesas son enormes'. Los influyentes pueden ser una o varias personas. Un agente o agencia turística le orientaran por ejemplo donde dormir o comer.  
*Decisor.*

Resuelve finalmente una decisión de compra. Esto es, si efectúa la compra o no, ¿qué comprara, dónde, cuándo y cómo? Ejemplo: 'los niños proponen el postre, pastel o helado. La madre decide

pastel ya que hoy el clima es frío'. Una pareja decide efectuar o no su banquete de bodas en un salón de fiestas o a bordo de un yate.

#### *Comprador*

La persona que efectúa la compra.

Ejemplo los niños sugirieron el lugar, 'la madre escogió el postre'. Pero es el padre, quien paga la cuenta.

#### *Usuario*

Es quien utiliza los servicios. La satisfacción a final del uso y disfrute del servicio, afectará su disposición para repetir la experiencia. El usuario puede ser una familia, una pareja o una empresa en un aniversario etc.

Dependiendo del motivo de compra y otras circunstancias. En un mismo grupo pueden variar los roles a través del tiempo. Los niños serán adultos y ellos pagaran la cuenta.

El consumidor que acude a un restaurante toma el servicio a prueba, si este le agrada y cumple con lo que espera regresará.

En este apartado se detallaron los diferentes tipos de clientes y los motivadores que condicionan la compra que van desde los aspectos culturales hasta los factores psicológicos. En el anexo 3 se hace referencia para complementar la comprensión del tema de a algunas posibles decisiones que los usuarios de los restaurantes pudieran tomar.

Evaluar un servicio es de sumo difícil, solo se puede saber si es bueno o malo hasta después de haberlo recibido y en esta calificación del servicio influye otro factor que es el precio de lo cual nos ocuparemos en el apartado 5.2.5. Los precios en el restaurante.

### **5.2.5. Los precios en el restaurante.**

Un precio correcto es aquel que constituye una repuesta apropiada a los requerimientos, deseos y posibilidades económicas del usuario, dentro de un mercado determinado. Los temas que se trataran en el *anexo 4* están dirigidos a crear una orientación de mercado explicita basada en el establecimiento de los precios en el restaurante.

La determinación del precio es una clave para la comercialización de los servicios del restaurante, ya que estos reflejan la competitividad e imagen del negocio.

#### **Los precios en el negocio restaurantero**

Para establecer el precio se deben tomar en cuenta los costos del servicio, así como el margen de utilidad que estos deben proporcionar, para mantener la operación del restaurante, es decir el precio es<sup>73</sup>:

- Es barato, cuando se recibe más de lo que se espera.
- Es caro, cuando se recibe menos de lo que se espera.
- Es el correcto, cuando se obtiene lo que se espera.

---

<sup>73</sup> SECRETARÍA DE TURISMO, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, p 120

## Diferentes Tipos de Precios<sup>74</sup>

Existen diferentes tipos de precios y cada uno tiene una razón de ser, en un momento y tiempo determinado de la operación del establecimiento, entre ellos destacan los siguientes:

Precio de Promoción.  
Precios Psicológicos.  
Precios de Penetración.  
Precios de diferenciación.  
Precios de Temporada.  
Precios Flexibles.  
Precios de Mantenimiento.

Una explicación más amplia sobre ellos se encuentra en el Anexo 4

Factores que influyen en el precio:

- a) Costos de insumos.
- b) Costos de operación
- c) La competencia
- d) Reglamentos legales.
- e) Pago de impuestos.
- f) Intermediarios y promotores.
- g) Calidad de alimentos e instalaciones.
- h) La eficiencia en la administración.
- i) El segmento de clientes.
- j) Factores ambientales diversos:  
Inflación, épocas de recesión o auge, tasas de interés, tecnologías que faciliten la producción. etc.

## Métodos para la estimación de los precios<sup>75</sup>.

Existen tres que son los más usados en la industria restaurantera, el que considera la demanda, otro que toma en cuenta a la competencia y el de incremento fijo al costo que es muy usado y se puede combinar con los dos primeros.

*Considerando la demanda.*

Toma en cuenta la relación de la oferta y la demanda proporcionando mayor penetración en el mercado. Por ejemplo en temporadas bajas el restaurante baja sus precios, sin embargo el restaurante puede disminuir sus precios aun cuando sus ventas sean altas para obtener una mayor afluencia de usuarios.

*Considerando la competencia.*

Determina el precio tomando en cuenta los precios de los competidores, permite uniformar el mercado, manteniendo la competitividad. Al no considerar la demanda puede crear una guerra de

---

<sup>74</sup> Ídem, pp 113-127 y **KOTLER**, Philip, Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación, p 488-521.

<sup>75</sup> **KOTLER**, Philip, Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación, pp ; **KOTLER**, Philip, Jonh Bowen y James Makens, Mercadotecnia para hotelería y Turismo, pp 375-413; **GARCÍA BERMEJO**, Angel, et al., Ofertas Gastronómicas y de Sistemas de Aprovisionamiento, pp 123-135; **SECRETARÍA DE TURISMO**, Manual de Marketing para restaurantes, pp 113-127

precios y hacer al restaurante dependiente del método. Puede afectar la operación del negocio al no tomar en cuenta los costos. Por ejemplo se ofrecen comidas buffet con precios atractivos para contrarrestar la competencia.

#### *Incremento fijo al costo*

Método que consiste agregar un porcentaje de incremento constante sobre los precios, es el más usado en el giro. Es simple su base son los costos. Si no se tiene cuidado al aplicarlo en la medida que la demanda y los precios de la competencia lo exijan se puede perder la competitividad.

Si deseamos un incremento del 40% en un plato que cuyo costo antes de venta es de \$20.00 seguiremos la siguiente ecuación:

$$[(\$20 \times 40\%) / 100] + \$20 = 28.00 \text{ Será el precio de venta}$$

Los criterios para determinar los porcentajes de incremento dependerán de la administración del restaurante. En las bebidas puede ser uno y en los alimentos otro. Se puede implementar el concepto de *Ganancia Móvil*<sup>76</sup>, manteniendo la suficiente flexibilidad en el porcentaje de los dividendos para adaptarse a situaciones no usuales. Por ejemplo haciendo descuentos por volumen de venta.

Algunos otros modelos menos usados por ser poco precisos son el de *estimación al ojo* y el del *valor percibido en el servicio*. El primero de ellos se basa en la experiencia y el juicio del administrador. Como no toma en cuenta detalles puede pasar por alto los precios de la competencia, las épocas de recesión o si para una promoción se necesitan mayor número de horas hombre.

El segundo utiliza las percepciones que el cliente tiene del valor del servicio dejando a un lado los costos de producir el servicio. Fundamenta las decisiones en situaciones que pueden ser subjetivas. Un usuario paga \$ 7.00 por una rebanada de pastel en una miscelánea, en un restaurante familiar \$ 15.00 y en uno de lujo \$ 30.00.

Recomendaciones generales sobre los precios.

- ⊗ Establezca una estructura de precios razonables y competitivos.
- ⊗ Use el modelo de incremento fijo al costo como apoyo para determinar los precios.
- ⊗ Ajustar el modelo de acuerdo a la situación, con precios fijos y variables.
- ⊗ El modelo debe estar paralelo con la competencia y la demanda, manteniendo un margen de pérdida con respecto al precio de venta que no afecte las demás operaciones, como compras o pago de sueldos y salarios.

En el anexo 4 pueden verse *las diez reglas de oro para incrementar los precios* que ampliaran aun más la apreciación de la importancia de los precios en el negocio de la venta y preparación de alimentos y bebidas.

#### **El menú un elemento de venta.**

Se le denomina Menú cuando su composición es variada y agrupa toda la oferta del restaurante, es el elemento que le permite dirigirse a sus clientes. Es común se presente de forma escrita, aunque existen lugares donde los meseros recitan los platos al comensal, esta modalidad es

---

<sup>76</sup> Cuando la ganancia no es fija esta se puede adecuar a diferentes situaciones, por ejemplo una promoción de descuento por temporada

ventajosa cuando se tiene una selección reducida de platillos. No hay límites para la presentación del mismo se debe usar toda la creatividad posible para que este resulte atractivo y genere ventas. En el *anexo 4* se amplían la forma y los elementos que este debe contener.

### Menú o carta.

Es cualquier vehículo que presenta la selección del restaurante al comensal. (William P. Fisher)

Las funciones principales de presentar la selección de alimentos y bebidas (menú o carta) en el restaurante son<sup>77</sup>:

- A) Aumentar el porcentaje de las ventas.
- B) Promover productos de especialidad.
- C) Que sean parte de la decoración y diseño del local.
- D) Lograr la recompra de nuestro servicio, es decir que el cliente vuelva.
- E) Ayudar al comensal en sus elecciones.
- F) Cumplir con los requerimientos legales que en algunas plazas se exigen como exhibir los precios y las ofertas al público

### **Los precios en el menú**

Es cierto que no todo el público es sensible al precio, algunos tienen más capacidad de compra que otros, sin embargo el precio es decisivo en la mayoría de los casos.

“Los clientes tienden a simplificar la información sobre el precio ignorando las cifras finales. El cliente observa una diferencia mas grande entre \$ 19.00 y \$21.00 que la que hay entre \$17.00 y 19.00 por el solo hecho de cambiar el primer dígito (1 por 2), además de que el usuario tiende a redondear los números. Estudios demuestran que los consumidores redondean los números que varían de \$ 86 a \$139 a cien pesos, de \$139 a \$179 a ciento cincuenta (\$150) y de \$180 a \$249 a doscientos pesos (\$200.00). Si este es el caso puede haber poca variación de la demanda a causa de la variación en el precio de \$30.00 (de \$145 a \$175). Pero habrá una significativa reducción en la demanda si el precio se incrementa entre \$175.00 y \$205.00.

La percepción del cliente en el cambio de dígitos puede ser significativa, aunque solo sea un centavo el que se aumenta, por ejemplo un aumento de \$ 9.99 a \$ 10.00. Algunos psicólogos argumentan que los números tienen un valor simbólico, por ejemplo como el 8 es redondo tiene un efecto tranquilizador, mientras que el 7 por ser angular produce un efecto desagradable<sup>78</sup>.

El precio es clave para la comercialización de los servicios del restaurante, por que estos reflejan la competitividad e imagen del negocio.

El fundamento para entender como fijar un precio, es que este constituya una repuesta apropiada a los requerimientos, deseos y posibilidades económicas del usuario, dentro de un mercado determinado. Ahora bien, es cierto que el precio es importante en el diseño del servicio, pero otro elemento importante que se tiene que considerar es la promoción del producto, para

<sup>77</sup> Con base en P. FISHER, William, *Marketing Creativo para el servicio de Comidas*, México, Trillas, 1989, pp 139, Trad. de (Creative Marketing: For the food service industry)

<sup>78</sup> Joan Carmin y Gregory X. Norris, *Pricing Strategies for Menus: Magic or Myth*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 31, num. 3, (noviembre 1990) p.50. En KOTLER, Philip, Jonh Bowen y James Makens, *Mercadotecnia para hotelería y Turismo*, México Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, p. 408

complementar así la orientación al mercado del restaurante; y de esto nos ocuparemos en el apartado 5.2.6. La promoción del restaurante.

### **5.2.6. La promoción del restaurante.**

El trabajo de un empresario de restaurante no termina en la cocina, es necesario que sus clientes conozcan toda la oferta de su negocio y que lo mantengan en su mente, como una opción entre tantas para comer o pasar buenos momentos.

El administrador necesita conocer las acciones de promoción que se pueden llevar a cabo en el restaurante y las funciones que estas tienen.

#### **Acciones de promoción en el restaurante**

Dentro de las acciones de promoción a llevar a cabo en el restaurante, se consideran:

- Llevar a cabo la difusión de los servicios e imagen de forma masiva, impersonal o directa del restaurante entre los diferentes segmentos a que se atiende.
- Elaborar material y distribuirlo, que contenga los datos de los servicios, facilidades, tipo de comida, precio, etc.
- En algunos casos, como cuando, el restaurante está ubicado en zonas de afluencia turística es conveniente contar con intermediarios que pueden ser agencias de viajes, o guías independientes.
- Visitar a los clientes grandes cuando se trate de negocios de alto monto o repetitivos.
- Mantener la imagen del negocio en la comunidad, y conseguir que las relaciones con todos los clientes se mantengan de manera indefinida.

En los negocios pequeños, es muy común la expresión de que la publicidad oral es muy eficiente y además barata. Tenemos que decir que puede ser cierto bajo ciertas condiciones:

- ⊗ Estos locales han adquirido renombre a lo largo del tiempo, debido a una operación con calidad, una atención esmerada y la remodelación constante de sus instalaciones.
- ⊗ En ciudades pequeñas la falta de opciones para elegir un restaurante le ha dado gran popularidad a determinados locales inclusive aunque sean mediocres.

La reputación, de la calidad en la comida, el servicio y la ambientación del restaurante puede ser promovida por sus clientes, pero esto no lo es todo; por lo que cualquier forma pagada de presentación no personal y de promoción de ideas, bienes o servicios llamada publicidad, es útil para dar a conocer lo que el restaurante ofrece al mercado.

Figura 5.10

Descripción De Las Funciones Básicas De Promoción en el restaurante	
PUBLICIDAD	Ayuda a incrementar las ventas, ya que crea o mantiene una imagen positiva y atractiva al usuario. Utiliza medios de difusión cualquiera que sea su modalidad para la representación no personal y promoción de ideas o servicios.
PROMOCIÓN DE VENTAS	Fomentan por medio de incentivos la compra e inducen a probar el servicio (cupones, pilón, concursos, premios, descuentos, etc.)
VENTAS PERSONALES	Actividad en la que se satisfacen los deseos y necesidades del cliente (s) mediante un proceso de intercambio entre el restaurante y sus comensales. Es la etapa decisiva dentro del proceso de compra, depende de la capacidad que se tenga para convencer al comprador.
RELACIONES PUBLICAS	Actividades varias que apoyan la labor comercial, promoviendo y/o protegiendo la imagen del restaurante. Bien manejadas pueden ser en extremo efectivas e incluso pueden evitar en algunos casos los anuncios

### Actividades de la Promoción en el restaurante

#### Incrementar las ventas.

- Descuentos en fechas o periodos especiales como días festivos o aniversarios ( 10 de mayo, navidad, fines de semana, puentes vacacionales)
- Regalos para los niños como: globos, juguetes, dulces, postres, etc.
- Concursos o rifas entre la clientela.
- Artículos promocionales condicionados al servicio como: tazas, juguetes, playeras, etc.
- Eventos especiales entre los que pueden figurar, música viva con los alimentos o shows nocturnos.
- En cuanto a los cupones canjeables por descuentos o servicios. Es importante subrayar el público latinoamericano no esta habituado a ellos, más bien es una costumbre de países como los Estados Unidos de Norte América. La gente latina esta acostumbrada a lo que denominamos el Pilón, es decir dar algo más por el mismo precio.

#### Introducción de servicios y horarios.

- Promociones de descuentos anunciados en revistas, periódicos, guías turísticas, trípticos, folletos, etc.
- Paquetes promocionales en menús de desayuno, comida, infantiles, o de temporada con diferentes precios y opciones a elegir.
- Bufetes a horarios específicos y de especialidades.
- Creación de servicios rápidos o Express, servicio de comida para llevar o desde el automóvil, etc.
- En este punto la única limitante es su creatividad, aplíquela en base a las características de su segmento de mercado

#### Hacer más productivos a los intermediarios.

- Incentivos económicos.
- Bonificaciones en los precios en los servicios por volumen.
- Eventos de introducción y degustación de los servicios sin costo.
- Premios y bonificaciones en especie (regalos, viajes, etc.)

## Publicidad.

“Cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes y servicios por parte de un patrocinador identificado”. (Philip Kotler.)

El restaurante debe conocer su realidad actual, poniendo énfasis en situaciones como la ubicación del establecimiento, segmentos de interés, tendencias del mercado, recursos disponibles tanto humanos como monetarios. Será entonces que su publicidad resulte de verdad productiva.

El público no asistirá al restaurante si este no se ha preocupado por hacerles saber de su existencia y características.

Cuando el negocio es pequeño, el propio personal administrativo del restaurante o incluso el mismo dueño puede diseñar el mensaje a difundir, Al igual que las bases para su desarrollo.

Pero si no se cuenta con los conocimientos o experiencia necesarios o la creatividad no aflora, es recomendable buscar la asesoría de un profesional en esta área.

El restaurante a este respecto tiene variadas opciones. Existen agencias especializadas que se pueden acoplar a variados presupuestos, claro que depende de las características de estas. Ya que algunas solo se especializan en atender grandes empresas.

Los asesores independientes son personas que le pueden auxiliar de igual manera, una de sus ventajas, es que se contratan por horas, es decir bajo un contrato de servicios profesionales, ahorrándose los múltiples gastos que representa un empleado mas.

Cuando se planea una campaña publicitaria, cuya potencialidad de cobertura sea mayor, es conveniente consultar a un experto.

Una recomendación práctica antes de contratar una opción, es verificar la solidez moral de estos, así como su cartera de clientes, además de estar al tanto de cómo y cuanto se interesan por usted y sus problemas. Una mala elección le traerá decepciones y la sensación de haber tirado el dinero y tiempo.

Si se planea utilizar un solo medio de difusión, estos mismos pueden dar asesoría sobre el diseño y las particularidades del mensaje que quiera difundir.

### Tipos de publicidad

Estos son básicamente tres la publicidad masiva, la publicidad personal, y la publicidad boca – oído de los cuales se debe elegir alguno con la finalidad de orientar al restaurante al mercado, cada una tiene ventajas (figura 5.11) que se de deben valorar antes de tomar una decisión

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

Figura 5.11

Publicidad masiva	Publicidad personal	Publicidad boca – oído
Es impersonal, trasmite el mensaje sin ningún contacto personal. Se basa en el número de receptores que se alcanzan a través de medios de comunicación masivos. (Radio, televisión, periódicos, anuncios espectaculares)	Es selectiva ya que utiliza medios de comunicación directa como correo, presentaciones de ventas, agentes personales. Por ejemplo para contratar el servicio de alimentos para su boda el cliente buscara las fuentes personales de información cara a cara.	Se trasmite de forma directa, y aparece como resultado de la experiencia del cliente al usar el servicio o producto. Puede tener resultados negativos si el cliente no quedo satisfecho. Otro inconveniente es que no se puede controlar, se trasmite solo por las recomendaciones de una persona a otra.

### El uso de la publicidad

La aplicación de la publicidad depende del momento en que se encuentre el restaurante. Si el negocio esta iniciado corresponderá un tipo de difusión diferente a uno que ya se encuentra establecido, por que para el segundo caso, el objetivo quizás sea solo recordar la imagen del establecimiento a los clientes y los servicios que ofrece.

“Un objetivo publicitario es una tarea de comunicación especifica que debe llevarse acabo con una audiencia meta determinada durante un periodo especifico de tiempo”<sup>79</sup>.

De lo anterior en forma básica los objetivos de la publicidad que escojamos deberán ser dirigidos como presentamos a continuación (figura 5.12):

Figura 5.12.

### Objetivos de la publicidad

De apertura o introducción	Penetración.	A corto plazo.	Publicidad de mantenimiento o imagen.
Mediante esta atraeremos la atención del público a un servicio nuevo que consideremos novedoso. Si el restaurante esta en fase de apertura y nadie lo conoce, mediante los medios adecuados lo mostraremos invitando a probar el concepto que se ofrece.	Con esta publicidad se persigue compensar los efectos de la competencia mostrando al público lo que ofrecemos. Se busca estar en la mente de la gente. El objetivo es que nos recuerden primero antes que a otros, antes de decidir donde comer y beber.	Su objetivo principal es lograr que el mercado reaccione a nuestro favor en el menor tiempo; trayendo como consecuencia que nuestros ingresos por ventas aumenten.	Su uso es ideal, cuando nuestro objetivo es que a los que usan el servicio y los clientes potenciales recuerden el concepto e imagen que ofrecemos. Permaneciendo en sus mentes como la opción principal al requerir un tipo de servicio de alimentos.

<sup>79</sup> KOTLER, Philip, Jonh Bowen y James Makens, *Mercadotecnia para hoteleria y Turismo*, México Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, trad. de (Marketing for Hospitality and Tourism) Miguel Angel Sánchez Carrión. P 518

## **Tipos de medios publicitarios**

### **Masivos:**

Como la televisión, radio, prensa, revistas, anuncios espectaculares, cartelera cine, Internet, etc. Pueden llegar a un número muy grande de personas, es solo cuestión de dirigirse al segmento de mercado que tengamos en mente. Al usar una estación de radio FM, para la difusión del mensaje con música del recuerdo de los años cincuenta los receptores serán de edad madura. Para otro segmento de mercado escogeríamos una revista juvenil; los lectores serán adolescentes que buscan estar a la moda e identificarse con gente que comparta sus mismos intereses. Se debe aclarar que estos medios son caros y se debe tener cuidado al elegirlos.

### **No masivos:**

Si se manejan correctamente logran ser muy selectivos, ya que pueden dirigirse a segmentos de mercado muy específicos. También se les denomina medios directos y son los folletos, correo directo con publicidad impresa o audio visual. Estos últimos consisten en envíos por correo donde se anexan casetes o discos compactos que contienen publicidad específica. Otros medios para llegar al público pueden ser las exposiciones y exhibiciones. Es recomendable el uso de un directorio para decidir a quien y como le daremos a conocer el mensaje. Estos medios en general son de bajo costo y pueden ser muy efectivos

Para seleccionar los medios tendremos que revisar:

- Estructura del mercado
- Valor del mercado\*
- Definir nuestros objetivos
- Tipo de publicidad a utilizar
- Elaborar el mensaje.
- Las empresas competidoras  
(Su estado actual y estrategias de promoción)
- Alcance de la recepción
- Presupuesto (suficiente o restringido)
- Recursos humanos (expertos o inexpertos)
- Opciones de agencias publicitarias o asesores independientes.

\* Se refiere al monto en dinero que representa una porción o la totalidad del mercado.

En el *anexo 4* presentamos una evaluación de los medios publicitarios comunes, que será útil para seleccionar los medios adecuados

### **El mensaje en la publicidad.**

Hablar de los mensajes y como elaborarlos es un tema en exceso amplio, clarifiquemos sus características elementales y sus propósitos:

El mensaje contendrá:

- Una idea central.
- Lenguaje escrito u oral que facilite la recordación destacando los elementos de promoción.
- Elementos atractivos para el público a que se dirige, como material, diseño, ubicación, iluminación, motivos, etc.

El mensaje cubre tres propósitos al dirigirse al mercado meta<sup>80</sup>:

- Recepción  
Aparece cuando el receptor dirige su atención al mensaje centrándose en su contenido.
- Percepción  
Este requisito se cubre cuando el receptor comprende la idea que se pretende transmitir (el que escucha, observa o lee las ventajas de que le proporciona comer en nuestro restaurante)
- Persuasión  
En este momento se da la prueba máxima a la efectividad del mensaje, ya que el receptor debe reaccionar de tal suerte que utilice el servicio gracias al mensaje transmitido.

## Elaboración del presupuesto para publicidad

Elaborar el presupuesto para la publicidad es una labor delicada. Si se realiza un gasto de acuerdo con el porcentaje de las ventas, usted gastará en proporción al incremento de sus ventas y viceversa. Este tipo de lógica puede o no ser apropiada para todas las circunstancias de la empresa. Por ejemplo si sus ventas son bajas querrá que se incrementen, pero al contar con ventas bajas usted dispondrá de recursos limitados para publicidad.

Cuando usted gasta en base a la competencia de sus similares, entrará en un juego de nunca acabar, limitando sus recursos que pueden ser necesarios para otras actividades.

Dos métodos eficaces para desarrollar el presupuesto para la publicidad son los siguientes:

1. La regla de oro en las operaciones de empresas para gastos publicitarios es tomar del 1% al 3% del porcentaje de las ventas.

El porcentaje puede aplicarse a las ventas del mes o ejercicio contable anterior, o bien con base en el presupuesto general de gastos ajustando el porcentaje de acuerdo con lo que se pretenda.

2. Destine el presupuesto para la publicidad en función de sus objetivos y su complejidad

En el *anexo 4* se sugieren y explican algunos consejos prácticos para la elaboración del presupuesto

## Vendiendo el restaurante

Una vez que se han integrado todas las áreas del restaurante surge la necesidad de vender el servicio, mediante acciones que se manifiestan en los eventos sociales que se llevan a cabo en el local. Para ello existen tres maneras de vender que son las ventas personales, las ventas directas y las indirectas.

---

<sup>80</sup> Con base en SECRETARÍA DE TURISMO, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, P. 182.

## Las ventas personales

Son una relación directa y personal entre el restaurante y sus usuarios. Se manifiestan por medio de un intercambio comercial (venta) en que se transfieren beneficios a través de una ambientación y el consumo de alimentos y bebidas.

Las ventas comienzan desde que se recibe al cliente y en las ventas personales se dan por ejemplo cuando se alienta a este a comprar un paquete para una recepción, y Finalizan en el momento en que se retira del establecimiento con una impresión buena o mala dependiendo de nuestro esmero en cuidar los detalles, que motivaran la recompra del servicio.

### Ventas directas

Se dan a través de los empleados del lugar que tienen contacto directo con el público, tal es el caso de los capitanes, hostess, meseros, ayudantes de estación, cajeros, etc. Este personal se encarga de vender y lo hace con actitudes:

- Recibe al cliente con cortesía pero sin servilismo.
- Es empático\* se pone en el lugar de sus comensales sugiriendo los platillos y bebidas del día o los más selectos de acuerdo a la ocasión.
- Su actitud de servicio hace que no se desespere sin importar que las condiciones sean adversas.
- Proporciona siempre a alimentos y bebidas que cumplan con lo que el cliente quiere.
- Solventa todos los requerimientos de sus usuarios, inclusive los más pequeños.

\* Empatía

(Del gr. ampathela, pasión)

Persona que puede participar de una realidad ajena.

Participación afectiva, y por lo común emotiva, de un sujeto en una realidad ajena.

### Ventas indirectas

Se generan por medio de intermediarios o promotores, de forma especial en destinos turísticos. El restaurante utiliza agentes de viajes y agencias, guías turísticos, etc.; para promover sus servicios. (En algunos casos los medios pueden convertirse en promotores externos, que trabajan por comisión o volumen de ventas.)

Las ventas indirectas buscan:

- Atraer clientes nuevos.
- Vender los servicios de acuerdo con las características del segmento
- Orientar e informar sobre las diferentes alternativas de restaurantes en la región.
- Poner al alcance del mayor número posible de clientes los diferentes servicios que se ofrecen.
- Evitar los abusos de quienes no respetar al público, informándole cuanto aproximadamente puede gastar en que lugares y bajo que condiciones.

### **Criterios para la selección de intermediarios y promotores del servicio de restaurante.**

Estos criterios solo pretenden que la administración del restaurante conozca a quien se encargará de promocionar o vender sus servicios. Con el fin de crear una relación mutuamente benéfica.

Las agencias intermediarias pueden tener una trayectoria muy larga y relevante en el medio, sin embargo eso no garantiza que para nosotros sean la mejor opción.

Las agencias pueden ser mayoristas o minoristas; las primeras suelen representar mayores beneficios, puesto que incluyen los servicios del restaurante en sus propios paquetes, las segundas también pero sus volúmenes pueden ser más bajos.

## Puntos significativos sobre las agencias o promotores.

- Perfil de los clientes con los que trata.
- Volumen de público que atiende.
- Cuantos de sus clientes regresan.
- Modo operación
- Resultados esperados y alcanzados.
- Imagen en el mercado
- Magnitud y penetración en el mercado.

## Relaciones publicas para el restaurante.

Como auxiliares para incrementar las ventas las relaciones publicas son una herramienta muy interesante, de la cual puede echar mano el administrador para producir una buena imagen interna mediante un ambiente organizacional que motive al personal; además de promover una externa que permita crear y mantener la imagen del restaurante, dentro del medio ambiente en que desarrolla sus actividades.

Esta actividad dentro del negocio del servicio de comidas refleja sus resultados en dos niveles:

- ⊗ Ventas
- ⊗ Imagen del negocio.

En un sentido práctico para el restaurante las relaciones públicas son:

*La actividad que permite al restaurante obtener difusión gratuita y público mediante la comunicación constante de lo que es la empresa y las acciones que realiza en su medio.*<sup>81</sup>

A diferencia de la publicidad, que implica la compra de espacios o tiempo aire para promover los productos, las relaciones públicas operan sin grandes presupuestos.

Solo es necesario invertir tiempo, energía aplicados en creatividad, para que esta inversión pueda maximizar su valor original.

La utilidad final de las actividades de relaciones públicas deberá ser esencialmente la promoción gratuita del restaurante, encaminada a producir una respuesta auténtica en su comunidad y el segmento de mercado que sea su objetivo.

Funciones de las Relaciones publicas en el restaurante<sup>82</sup>:

- Dar a conocer los servicios y los beneficios, al llevar acabo eventos sociales.
- Organizar eventos que mejoren la estancia del cliente en el establecimiento como ofrecer café antes de ocupar su mesa, música ambiental en el comedor, un seguro contra robos en el estacionamiento, etc.
- Dar un trato especial a los clientes frecuentes y los que tiene influencia pública dentro de la comunidad.
- Mejorar las relaciones con el personal mediante actividades como la organización de días de campo, formación y patrocinio de un equipo de fútbol con el nombre del restaurante, etc

---

<sup>81</sup> Con base en Fisher, William P. *Marketing creativo para el servicio de comidas*, México, Trillas, 1989, Trad. de: (Creative marketing. For the food service industry) Carmen Corona, p 237

<sup>82</sup> Con base en SECRETARÍA DE TURISMO, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, 82pp

## Conclusiones y sugerencias.

La industria restaurantera tradicional representa un elemento clave en el engranaje de la economía nacional; es demandante de insumos en muchos sectores y anualmente impulsa inversiones productivas con una participación del PIB Nacional de 2.38 % y del 23.6% del PIB Turístico. Por cada empleo directo que genera la industria restaurantera a nivel nacional se generan 8.2 empleos en las ramas afines a este sector que van desde productos agrícolas hasta software especializado.

Esta industria a nivel nacional cuenta con 221,249 establecimientos y genera 813,413 empleos directos en todo el país, con ventas totales de \$136'000, 000,000. 00.

El sector Restaurantero Nacional se divide en dos segmentos, el de los Restaurantes Tradicionales con 207,794 establecimientos (96% del total) que pertenece al segmento de la Microempresa y mediana empresa. Estas empresas en su mayoría son de *tipo familiar* y generan anualmente el 55.24% de las ventas.

El segundo segmento corresponde a los Restaurantes organizados (de cadena) con 13,275 (4% del total). Esta compuesto por restaurantes de cadenas con grandes inversiones que rebasan al sector tradicional. Sus ventas anuales ascienden a 44.76% del total nacional

La industria Restaurantera Tradicional de la Ciudad de Pachuca de soto Hidalgo tiene diversos problemas entre los que destacan:

- La dirección de los restaurantes tradicionales de Pachuca se basa en la experiencia, a la mercadotecnia se le entiende como sinónimo de artículo caro o de publicidad, un gasto infructuoso que no reditúa en los ingresos económicos del restaurante.
- Los empresarios de los Restaurantes Tradicionales de Pachuca se iniciaron en el giro por necesidad o por verdadera vocación. El empresario tiene una visión muy corta de lo que es instalar un restaurante y operarlo como una empresa. No están concientes de los cambios actuales, de lo que implica la visión global de negocios, por lo que existen deficiencias en el manejo de las acciones, las decisiones y la información al orientarse al mercado.
- Las cifras institucionales en cuanto al número de restaurantes no concuerdan con la realidad.
- La economía del país no es favorable para la industria Restaurantera Tradicional.

Se espera que en la medida que la economía del país comience a reactivarse la actividad restaurantera mejore. Aunque es lógico que el crecimiento se manifieste con mayor fuerza en el sector Formal dadas sus características de organización, por lo que este tipo de restaurantes (restaurantes de cadena o franquicia) tenderán a desplazar gradualmente a otros con economías modestas, como los Restaurantes Tradicionales.

Por lo que para evitar tal acontecimiento en la actividad del sector tradicional de Pachuca de Soto Hidalgo del cual dependen familias, se sugiere tomar acciones como:

- ❖ Promover acciones de gobierno que permitan una estabilidad económica en todos los sectores de la industria, donde se garantice un marco generador de la inversión y del empleo. Además de promover una disponibilidad de recursos crediticios con tasas de interés competitivas que permitan el financiamiento de la actividad restaurantera.
- ❖ Orientar al sector Restaurantera Tradicional hacia las nuevas tendencias de mercado para que alcance niveles de servicio que le permitan competir ante el sector formal; sin perder la esencia de sus características de Microempresa atendida por familias que ofrece al público un servicio personalizado, seguro, sano y nutritivo de alimentos y bebidas dirigido a la población de clase media.

Sobre este último punto sugerimos una serie de recomendaciones fundamentadas en conceptos de mercadotecnia, que puedan ser utilizadas por los empresarios del giro que les sean útiles para cubrir las deficiencias en cuanto al tema.

Se trata de influir en forma positiva en el pensamiento de los dueños y administradores del restaurante, presentando los fundamentos de mercado en forma clara. Este documento cubre los siguientes aspectos:

- ❖ Concepción del restaurante como empresa
- ❖ Conocimiento del mercado
- ❖ Conocimiento y análisis de la competencia
- ❖ Conocimiento del comportamiento del consumidor.
- ❖ Los precios en el restaurante
- ❖ La Promoción del restaurante.

La propuesta en este trabajo de investigación pretende: que el Restaurante Tradicional sea visto como una empresa de servicios que permita concebirlo como una organización basada en el conocimiento del medio (regional, nacional e internacional) donde se desarrolla y que opere como motor del avance empresarial. Desplegando el perfeccionamiento y crecimiento de una Industria Tradicional vanguardista, que aporte al país no solo productividad monetaria, sino que admita el desarrollo profesional y humano de sus integrantes, bajo la visión de que este último punto sea su razón de existir en la sociedad.

# **Anexo 1**

**Resultados de los instrumentos**

**ORIENTACION DE MERCADO DE LOS RESTAURANTES TRADICIONALES DE PACHUCA  
OBSERVACION DIRECTA**

Numero	Tipo servicio	Menu oferta	Estacionamiento	Telefono	Musica grabada	Televisión	Área fumadores	Uniformes	Promoción	Otros	Total
1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3
2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
3	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	3
4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
5	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	6
6	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	8
7	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	7
8	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3
9	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
10	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
11	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	9
13	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	5
14	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
15	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	6
16	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	4
17	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	5
18	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	4
19	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
20	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
21	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	7
22	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3
23	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	4
24	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	5
25	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	6
26	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3
27	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	7
28	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3
29	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	5
30	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
31	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	7
32	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	4
33	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3
34	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	4
35	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	6
36	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6
37	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3
38	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	4
39	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3
40	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
41	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	8
42	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	3
43	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3
44	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	7
45	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	4
46	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	5
47	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3
48	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	6
49	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	4
50	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	4
51	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
52	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	5
53	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	4
54	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	4
55	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	4
56	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3
57	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
58	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3
59	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
60	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
61	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5
62	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	3
63	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3
64	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	3
65	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
66	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
67	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
68	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3
69	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	4
70	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3

71	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	8
72	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3
73	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3
74	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	5
75	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	4
76	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	8
77	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3
78	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	7
79	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	5
80	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	5
81	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	4
82	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	4
83	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	4
84	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	5
85	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	7
86	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	8
87	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	4
88	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	4
89	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	4
90	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	4
91	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	4
92	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	4
93	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
94	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
95	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	7
96	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3
97	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
98	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3
99	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3
100	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3
101	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	4
102	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
103	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
104	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	5
105	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	3
106	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	6
107	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3
108	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
109	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
110	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
111	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3
112	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
113	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3
114	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
115	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	7
116	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
117	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	8
118	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	6
										TOTAL	467
										TOTAL %	40

Otros\*: Salones privados, Aire acondicionado, TV vía satélite, banquetes, bufete.

Tipos de servicios considerados: En la mesa, en la barra, para llevar, autoservicio

Ofertas del menú consisten en: Regional, internacional, antojitos típicos, comida corrida, comida rápida.

(Para los elementos tipo de servicio y oferta de menú se considero 1 punto si el establecimiento ofrece más de un servicio u oferta de menú)

Cada rubro tiene un valor de 1 punto que hacen un total de 10, se encontraron 118 restaurantes de la observación directa, por lo que el valor tota de las puntuaciones corresponde a 1180 puntos.

**ORIENTACION DE MERCADO DE LOS RESTAURANTES TRADICIONALES DE PACHUCA  
CIFRAS INSTITUCIONALES**

Numero	Tipo servicio	Menu oferta	Estacionamiento	Telefono	Musica grabada	Televisión	Área fumadores	Uniformes	Promoción	Otros	Total	
1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	4	
2	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	6	
3	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	8	
4	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3	
5	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	7	
6	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3	
7	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3	
8	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3	
9	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	5	
10	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	4	
11	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	4	
12	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	4	
13	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	4	
14	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	6	
15	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	4	
16	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	4	
17	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5	
18	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	4	
19	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	5	
20	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3	
21	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3	
22	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	4	
23	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3	
24	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5	
25	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	6	
26	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	4	
27	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	4	
28	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	5	
29	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	8	
30	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5	
31	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3	
32	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3	
33	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5	
34	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	4	
35	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	4	
36	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3	
37	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	4	
38	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	4	
39	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	4	
40	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	3	
											TOTAL	<b>173</b>
											TOTAL	<b>43</b>
											%	

Otros\*: Salones privados, Aire acondicionado, TV vía satélite, banquetes, bufete.

Tipos de servicios considerados: En la mesa, en la barra, para llevar, autoservicio

Ofertas del menú consisten en: Regional, internacional, antojitos típicos, comida corrida, comida rápida.

(Para los elementos tipo de servicio y oferta de menú se considero 1 punto si el establecimiento ofrece más de un servicio u oferta de menú)

Cada rubro tiene un valor de 1 punto que hacen un total de 10, se encontraron 40 restaurantes en las cifras institucionales, por lo que el valor total de las puntuaciones corresponde a 400 puntos.



P 13

¿Cómo diseña o ha diseñado su servicio?

1	2	3
Estudios de mercado	En base a la experiencia	Con base en los reglamentos de SSH
7 %	60 %	33 %
$\bar{x}^2 = 16.4 > 9.21$ Han diseñado sus servicios con base en el conocimiento práctico y continúan haciéndolo de la misma forma.		

P 14

¿Cada cuando remodela su establecimiento?

1	2	3
Cada año	Cada tres años	Cada 5 años o mas
77 %	17 %	17 %
$\bar{x}^2 = 43.6 > 11.34$ Remodelan por lo menos cada año sus locales (pintura, cortinas, detalles y desperfectos)		

P 15

¿En cual de los siguientes estados se encuentra actualmente su negocio?

1	2	3	4
Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
7 %	60 %	27 %	7 %
$\bar{x}^2 = 16.4 > 9.21$ Sus negocios, a pesar de la situación del país se encuentran en crecimiento			

P 16

¿Qué métodos utiliza para determinar sus precios?

1	2	3
Cantidad / calidad	Basados en el mercado	Basados en la experiencia
13 %	17 %	70 %
$\bar{x}^2 = 18.2 > 9.21$ Los precios los determinan con base en la práctica del trabajo diario, un incremento en sus costos es la base de su utilidad.		

P 17

Los precios en su restaurante son

1	2	3
Más caros que la competencia	Iguales que en la competencia.	Más baratos que en la competencia
3.3 %	50 %	46 %
$\bar{x}^2 = 12.2 > 9.21$ Los precios de los servicios en los restaurantes son homogéneos.		

P 18

¿Esta de acuerdo en que la promoción del restaurante le es útil?

1	2	3
Totalmente	Parcialmente	En desacuerdo
17 %	13 %	70 %
$\bar{x}^2 = 18.2 > 9.21$ Existe una percepción de que hacer promoción en sus establecimientos es caro y que no ayuda a vender más. Por lo que las personas que expresaron lo anterior mencionaron que su promoción la realizan sobre el conocimiento práctico que les ha dado la experiencia		

P 19

¿Realiza acciones de relaciones públicas?

1	2
Si realiza	No realiza
$\bar{x}^2 = 6.53 < 6.64$ Las relaciones públicas son deficientes. Se entiende al término como al hecho de mantener buenas relaciones con sus clientes y no se utiliza como una forma de promocionar al restaurante.	

P 20

En base a su experiencia, ¿cuales han sido las claves para el éxito de su negocio?

Las recomendaciones que dieron los entrevistados se condensaron en 10 oraciones.

Las recomendaciones dieron origen a una lista a manera de decálogo que se presenta en la página siguiente.

## Decálogo del restaurantero

(Formulado a partir de las opiniones expresadas por los expertos (P 20) del giro en Pachuca de Soto, Hidalgo)

- i. Serás constante en tu trabajo, por que tu satisfacción vendrá al aprender de la experiencia diaria.
- ii. No pretenderás vender mucho, más bien aprenderás a administrarte, así tu dinero seguro estará y la venta llegará
- iii. Trataras al cliente como si fueras tu el que esta entrando en al establecimiento; imaginando un buen trato, que te gustaría comer, y cuanto te gustaría pagar por lo que estas recibiendo.
- iv. No venderás solo alimentos y bebidas, sino más bien calidad humana que proporcione satisfacción
- v. Conocerás al cliente y tu empresa tanto como a ti mismo.
- vi. Serás pulcro, atento y servicial. Por que a esto, si le sumas una buena publicidad en tu cartera reflejado estará.
- vii. Nunca fallaras en la calidad del servicio, y mucho menos al presentar los platillos.
- viii. Prepararás todo con amor y buena sazón para alagar los sentidos del que coma tu platillo.
- ix. Personalizaras tanto el servicio, que seas tu el que atienda a los clientes, a través de tus empleados y en nombre tuyo.
- x. Disfrutaras del éxito solo con capacitación y actualización de los servicios. Y el segundo paso que darás será capacitar y actualizar unas ves más.

## ORIENTACIÓN AL MERCADO DE LOS RESTAURANTES DE PACHUCA ENTREVISTAS A EXPERTOS.

Se entrevistaron a 30 expertos sobre 6 rubros dando un total de 180 puntos, donde cada rubro tiene se multiplico por una ponderación con un valor de 0.166.

### Porcentaje de orientación al mercado

Entrevistas	Mercado y segmentación	Competencia	Conocimiento del Cliente	Diseño del servicio	Precio	Promoción	Total
Porcentaje de orientación Implícito (Basados en la experiencia)	63%	70%	64%	60%	70%	70%	66%
Porcentaje de orientación Explícito (No basados en la experiencia)	37%	30%	36%	40%	30%	30%	34%
							100%

### Ponderación de orientación al mercado

Entrevistas	Mercado y segmentación	Competencia	Conocimiento del Cliente	Diseño del servicio	Precio	Promoción	Total Ponderación 0.166
Porcentaje de orientación Implícito (Basados en la experiencia)	10.50	11.66	10.66	10.00	11.66	11.66	66.14
Porcentaje de orientación Explícito (No basados en la experiencia)	6.16	5.00	6.00	6.66	5.00	5.00	33.84
							100 %

#### Nota:

Para efectos de resultados (Capitulo 4) se tomo el porcentaje de Orientación Explícito, es decir se verifica cuantos de los entrevistados utilizan la visión de mercadotecnia para dirigir sus negocios, i

## Concentrado de los resultados de los Instrumentos.

Instrumento	Resultado de orientación al mercado de los instrumentos.
ENTREVISTAS A EXPERTOS	34 %
OBSERVACIÓN DIRECTA	40 %
CIFRAS INSTITUCIONALES	43 %

Nota:

Manifiesta el porcentaje de orientación explicito del sector.

Escala de evaluación

<i><b>Escala</b></i>	<i><b>Porcentaje</b></i>	<i><b>Apreciación</b></i>
<b>Totalmente orientado</b>	100%	iCongratulacionesi continué estudiando su mercado
<b>Buena orientación</b>	75-90%	Especificar estrategias para llegar a calificaciones más altas.
<b>Regular orientación</b>	65-75%	Evalúe sus ventajas y desventajas para modificar la situación
<b>Deficiente orientación</b>	65%	Situación riesgosa, se sugiere cambiar el enfoque de dirección con acciones específicas de orientación al mercado

## Diferencias en la información

FUENTE	Numero de establecimientos	Porcentaje de diferencia (%).*
<b>Restaurantes Encontrados En Investigación (observación directa)</b>	191	100 %
Sistema DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL (S I E M) Consulta 01-11-03	52	27 %
( <a href="http://www.hidalgo.gob.mx/restaurantes">www.hidalgo.gob.mx/restaurantes</a> ) Gobierno del Estado de Hidalgo, pagina electrónica Consulta 07-01-04	84	44 %
* El porcentaje, es la diferencia del número de restaurantes encontrados en la investigación con respecto al número que reportan las fuentes.		

# **Anexo 2**

**Organismos, leyes, normas y reglamentos de la  
operación de restaurantes.**

## Organismos reguladores de la actividad Restaurantera en Pachuca.

### Canirac<sup>83</sup>

(Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados)

Organismo que debería tener los registros de la totalidad de los establecimientos dedicados a la venta de alimentos y bebidas en la ciudad de Pachuca no cuenta con ellos de manera actualizada.

Los negocios de la industria restaurantera están registrados en otras cámaras de comercio como la CANACOPE Pachuca (Cámara Nacional del Comercio en Pequeño, Delegación Pachuca). Cabe mencionar que la CANACOPE en sus registros solo toma en cuenta en general la razón social, la ubicación del local, número de empleados y la actividad comercial. Para esta cámara es lo mismo una miscelánea, una ferretería que un restaurante.

### SSH

(Servicios de Salud de Hidalgo)

Los Servicios de Salud en Hidalgo dependen del Poder Ejecutivo a través de la Secretaría de Salud. Estos tienen dentro de sus atribuciones solo el control sanitario de productos y servicios así como el de los establecimientos dedicados a la prestación de estos, con base en la Ley General de Salud, los diferentes Reglamentos y Normas Oficiales que expida.

Al inicio de las operaciones del restaurante, se deberá dar aviso, por escrito, a la Secretaría de Salud o a los gobiernos de las entidades federativas dentro de los diez días posteriores al inicio de operaciones.

Este escrito contendrá:

1. - Nombre y domicilio de la persona física o moral propietaria del establecimiento;
2. - Domicilio del establecimiento y fecha de inicio de operaciones;
3. - Giro del establecimiento;
- 4.- Declaración, bajo protesta de decir verdad, de que se cumplen los requisitos y las disposiciones aplicables al establecimiento

Los requisitos que deben cumplir los establecimientos que expenden alimentos y bebidas, están contenidos en el Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios, publicado en el Diario Oficial del 9 de Agosto de 1999, el que se refiere a la Norma Oficial Mexicana **NOM-093-SSA1-1994** (publicada el 4 de Octubre de 1995), Bienes y servicios. Prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos.

### Presidencia Municipal

(Pachuca de Soto)

Este organismo no clasifica a los restaurantes solo los norma, apoyándose en el Reglamento de Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles. La Presidencia Municipal lleva un registro de todos los establecimientos mercantiles de la ciudad, y es a través de Reglamento que establece las pautas de funcionamiento como permiso de venta de licores donde establece por ejemplo que los domingos solo habrá venta de licores hasta las 17:00 hrs, además expide una licencia de funcionamiento con pena de multa si no se coloca en un lugar visible del los establecimientos.

---

<sup>83</sup> Al realizar el recorrido por la ciudad para verificar los establecimientos en características y número, encontramos que solo el restaurante Alex Steak contaba con el holograma vigente que lo acreditaba como miembro de dicha Cámara. Los demás ostentaban el holograma de Canacope .

## Secretaría de Turismo, Hidalgo

Se limita a funciones relacionadas con el turismo en el estado realizando acciones de difusión y promoción al respecto.

No cuenta con un directorio o clasificación de restaurantes, aunque a petición de los interesados puede expedir un documento que acredite la incorporación del restaurante en el Registro Nacional de Turismo, con base en la Ley Federal de Turismo, Título Primero, Capítulo I (Disposiciones Generales), Artículo 4, fracción V.

Cimentado en la ley utiliza para ello un formato de inscripción conocido como RTN2, con el que realiza una verificación en el restaurante para revisar que cumpla con ciertos requisitos.

"En las oficinas de esta secretaría y módulos de información de su dependencia, se ofrecen materiales impresos que indican donde comer en la ciudad. Sin embargo los impresos son pagados y en algunos casos distribuidos por el personal del establecimiento y los propios dueños de los restaurantes"<sup>84</sup>.

### **Leyes normas y reglamentos que sustentan la operación del restaurante**

Existen tres tipos de autoridades, que aplican los ordenamientos por ellos emitidos, y los cuales se deben cumplir para un sano desarrollo de las empresas, evitando las sanciones por su incumplimiento. Estas autoridades son: Federales, Estatales y Municipales, que son las que vigilan el cumplimiento de las leyes expedidas por el Poder Legislativo, y de los reglamentos que ellas mismas expiden.

#### **El fundamento legal y normativo del restaurante:**

- Ley federal del trabajo.
- Ley federal de Turismo.
- Secretaría de Salud
- Distintivo "H"
- Reglamento de funcionamiento de giros mercantiles (Mpio. Pachuca de Soto, Hgo.
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia laboral.

#### **Ley federal del trabajo**

Establece la normatividad respecto del desarrollo de las actividades en la empresa, así como sus sanciones. Los títulos que corresponden al giro son los siguientes:

- ✓ Contratos de trabajo
- ✓ Terminación de las relaciones laborales
- ✓ Reglamento interior de trabajo.
- ✓ Comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

---

<sup>84</sup> **JUÁREZ**, Liliana, Administrador y Copropietario del Restaurante La Blanca, (Entrevista Personal), Pachuca de Soto, Hidalgo, Mexico 16 de septiembre del 2003

- ✓ Comisión mixta de reparto de utilidades.
- ✓ Comisión mixta de seguridad, higiene y medio ambiente en el trabajo.
- ✓ Comisión mixta de antigüedades y vacaciones.
- ✓ Jornada de trabajo.
- ✓ Días de descanso.

### Ley federal de Turismo.

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título Primero Capítulo I Disposiciones Generales Artículo 4, fracción V</li> <li>✓ Título Primero Artículo transitorio cuarto</li> <li>✓ Título quinto Aspectos operativos Capítulo II Del Registro Nacional de Turismo Art. 36, fracciones I, II, III, IV, V</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título quinto Aspectos operativos Capítulo IV De la Verificación Artr. 41, 42, 43, 44,45</li> <li>✓ Título quinto Aspectos operativos Capítulo V De las sanciones y del recurso de revisión. Art. 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55.</li> </ul>
--	---

### Reglamento de la Ley Federal de Turismo

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capítulo I Disposiciones Generales Art. 2 Fracción V I</li> <li>✓ Capítulo VI Del Registro nacional de Turismo Art. 24</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capítulo XI De los Establecimientos de Alimentos y bebidas Art. 61</li> </ul>
--	--

### Secretaría de Salud

Norma Oficial Mexicana: **NOM-093- SSA1-1994**

(Publicada el 4 de Octubre de 1995, y que se refiere a las Prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos.)

### Distintivo "H"<sup>85</sup>

El "Distintivo H" es el reconocimiento que se entrega a los prestadores de servicios de alimentos y bebidas que manejan los alimentos con altos niveles de estándares de higiene; y que, de manera voluntaria, lo solicitan y cumplen con los siguientes requisitos:

1. Contar como mínimo con el 80% del personal operativo y del 100% del personal de mandos medios capacitados en el curso "Manipulación Higiénica de los Alimentos" impartido por instructores registrados por la Secretaría de Turismo.
2. Cumplir con los requisitos de higiene de alimentos que están definidos en la Norma Mexicana **NMX-F-605-NORMEX-2000**, y detallados en la lista de verificación de la propia norma.

<sup>85</sup> legal@las-buenas-mesas.com. consulta 28 - 07 -03

Esta lista de verificación agrupa los requisitos en dos categorías:

- Requisitos no críticos, que deben cumplir el 90%.
- Requisitos críticos , que deben cumplir el 100%

3. Una vez obtenido, el Distintivo "H", este tiene una vigencia de un año, por lo que deberá solicitarse su renovación al término del mismo.

La *Secretaría de Turismo* cuenta con un grupo de instructores registrados en un padrón, distribuidos en todo el país.

Cuando un establecimiento ha tomado la determinación de participar en el programa, la *Secretaría de Turismo* le envía la relación de instructores a fin de que seleccione el que más le convenga.

El instructor registrado se encarga de impartir el curso de capacitación y de desarrollar las estrategias de implementación para cumplir con los requisitos.

La *Secretaría de Turismo* diseñó los cursos de capacitación que se requieren en tres niveles:

1. Nivel Operativo, para personal de cocina, el cual dura 10 horas.
2. Mandos Medios, para chef y supervisores dueños, gerentes directores, con una duración de 6 horas.
3. Instructores; que se imparte en 24 horas que va dirigido a personas con una carrera terminada en el área químico-medico-biológico.

### **Reglamento de funcionamiento de giros mercantiles** (Municipio. Pachuca de Soto, Hgo.)

Establece solo las reglas de funcionamiento del giro de establecimientos mercantiles. No especifica sobre venta preparación de alimentos y bebidas, ya que todos los negocios según el reglamento se consideran como establecimientos mercantiles que deben acatar la normatividad como contar con señalamientos de protección civil, salidas de emergencia, extintor, respetar norma de venta de bebidas alcohólicas, así como la de anuncios publicitarios.

### **Consejo de Normalización y Certificación de Competencia laboral.**

Establece la normativización acerca de cómo se debe realizar el trabajo en los restaurantes. Certifica el grado de competencia laboral de las personas que se desempeñan el giro restaurantero, las normas de competencia referentes al giro:

- ✓ Preparación de alimentos  
Código CTUR0007.03

#### *Propósito*

Calificación que reúne las funciones productivas cuya competencia laboral se refiere a la preparación de alimentos, desde planear la elaboración de platillos, elaborarlos y darles presentación cuidando su higiene de acuerdo a los lineamientos señalados en la NOM-093-SSA11994 y de la NMX-F-605-NORMEX-2000.

- ✓ Coordinación de los servicios de alimentos y bebidas  
Código CTUR0006.02

**Propósito**

Calificación que describe la competencia laboral requerida para supervisar los establecimientos de alimentos y bebidas, en particular el área de producción de alimentos, elaboración de bebidas, así como supervisar el servicio de atención al comensal

- ✓ Servicio a comensales  
Código CTUR0032.02

**Propósito**

Esta calificación define las competencias laborales del personal que tiene como función laboral servir alimentos y bebidas al comensal, prever el material necesario y desarrollar el servicio de atención al cliente.

- ✓ Preparación de bebidas  
Código CTUR0008.02

**Propósito**

Calificación que presenta los parámetros que permiten evidenciar la competencia laboral de las personas que preparan bebidas, desde la selección de materia prima, equipo de trabajo, utensilios y preparan instalaciones, así como preelaborar bebidas base, y elaborar bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

- ✓ Supervisión del punto de venta  
Código CCOM0444.01

**Propósito**

La calificación establece los parámetros requeridos para evaluar la competencia laboral de la persona que realiza las funciones de coordinación y supervisión de la operación del punto de venta. Describe los desempeños de calidad expresados en términos de resultados en la verificación de la operación, la coordinación de los recursos, el apoyo y asistencia a las áreas del punto de venta, que son las cajas y las unidades de servicio al cliente.

- ✓ Organización de eventos de negocios, sociales y culturales  
Código CTUR0596.01

**Propósito**

Calificación que identifica la competencia laboral de las personas que organizan eventos de negocios, sociales y culturales, que identifican las necesidades del cliente, le ofrecen opciones, firman un contrato, hacen la planeación del evento, realizan las contrataciones necesarias, y finalmente supervisan el evento.

- ✓ Atención al cliente del vino en el lugar de consumo  
Código CTUR0459.01

**Propósito**

El propósito de la calificación es que el personal que sirve diferentes tipos de vino: blanco, tinto, espumoso, rosado y generoso en el lugar de consumo tengan un referente para evaluarse y certificarse.

- ✓ Resguardo del vino  
Código CTUR0428.01

**Propósito**

Presentar los parámetros que permitan evidenciar la competencia laboral de un individuo en el manejo del vino, desde su recepción hasta que se traslada al lugar de consumo

# Anexo 3

# Conocimiento del mercado

## Tips para conocer su mercado<sup>86</sup>.

- ¿De qué debo estar al tanto con respecto al mercado en donde están los clientes o los posibles usuarios?

<b>Estructura y valor del mercado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuántos usuarios existen por tipo de segmento?</li> <li>• ¿Número de usuarios reales y potenciales?</li> <li>• ¿Cuánto gastan en restaurantes del mismo tipo?</li> <li>• ¿Cuántos restaurantes hay en la zona con las mismas características?</li> <li>• ¿Número de competidores que no tienen las mismas características de servicio?</li> <li>• ¿Nivel de ventas de la competencia?</li> <li>• ¿Cuáles son los servicios de la competencia?</li> <li>• ¿Qué presencia tiene la competencia en la comunidad?</li> <li>• ¿Cuál es el valor monetario de los competidores?</li> <li>• ¿Existen intermediarios?</li> <li>• ¿Cómo puedo contactar a los intermediarios, me sirve de algo hacerlo?</li> <li>• ¿Expectativas futuras de la competencia?</li> </ul>

- ¿Qué debo saber de los clientes o usuarios en el restaurante?

<b>El cliente del restaurante</b>	
<u>Perfil del usuario</u>	<u>Hábitos de compra y uso del servicio</u>
<p>¿A qué clientes atiendo en mi restaurante?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Sexo</li> <li>• Estado civil</li> <li>• Nivel de ingresos</li> <li>• A que se dedican</li> <li>• Cuanto gastan en comida fuera de casa.</li> </ul>	<p>¿Qué compran y como compran?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecuencia de uso de servicios</li> <li>• Horarios de uso</li> <li>• Forma en que llega al local</li> <li>• Motivaciones de uso</li> <li>• Asiste solo o en grupo</li> <li>• Platillos preferidos</li> <li>• Facilidades que le atraen</li> <li>• Facilidades mas solicitadas</li> <li>• Por que acude a la competencia</li> <li>• Otros establecimientos a los que acude</li> <li>• Los otros locales son iguales, similares o diferentes.</li> </ul>

<sup>86</sup> Con base en: **KENNETH J. Cook**, *AMA a complete Guide to Small Business Marketing*, NTC Business Books, Chicago, 1993, op. cit., 38-57 y **SECRETARIA DE TURISMO**, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, pp 27-58

### Sugerencias Para Conseguir La Información

1. Acudir a las cámaras, asociaciones, oficinas de gobierno y preguntar que información útil pueden proporcionar.
2. Los futuros competidores pueden ser buena fuente de información. Sea inteligente al preguntar no haga enemigos gratis. Vea que puede aprender del servicio, quizás pueda seguir a los repartidores de productos a domicilio, si puede platique con los usuarios. Si asiste al local de la competencia pida algo del menú y revise la carta; no sea obvio no tome notas simplemente observe y sonría. Posiblemente hasta disfrute de un buen plato o bebida. Después de la visita y fuera de los locales apunte lo que más le llamo la tensión o lo que recuerda de la carta. Escriba en hojas independientes para cada competidor
3. Revisar las Publicaciones especializadas del giro, las impresas e incluso las electrónicas.
4. Conferencias y convenciones asistir a pláticas y a los eventos que organicen las cámaras y asociaciones, seguramente le proporcionaran una lista de futuras conferencias o convenciones. En los eventos lance preguntas a los expositores, recabe todo el material gratuito que le proporcionen, léalo y clasifíquelo. Aquí puede hablar con gente experimentada en restaurantes.
5. La experiencia es importante, no mucha gente conoce del giro antes de abrir su propio negocio, si usted tiene conocimientos de la industria aplíquelos.
6. Franquicias. si usted esta interesado en abrir una franquicia entonces las cosas se facilitan. La firma le proporcionará información general que aunque limitada es un buen punto de partida.
7. Agencias de investigación de mercados. en estas agencias usted puede obtener información ya recopilada sobre el giro y contratar servicios. Antes de acudir a ellas investigue la firma, asegurese que lo que le van a vender le sea útil y de calidad. El servicio suele ser caro, considérello antes de contratar. El dinero no se da en macetas. Los consultores independientes son especialistas que lo pueden asesorar, pero tome en cuenta la calidad moral de estos e investigue su trayectoria.
8. Universidades. algunas de estas elaboran estudios de mercado. También algunos maestros dentro de ellas a manera de práctica con sus alumnos y bajo su supervisión le pueden ayudar a recabar información. Puede costarle una fracción de lo que invertiría con una agencia o con un consultor.

## Realización De La Encuesta.

### Utilizando sentido común

Por principio de cuentas conozca el mercado, lo clasifíquelo y agrúpelo de acuerdo al segmento de interés. No es una labor sencilla, y puede ser que salga de posibilidades de tiempo y dinero, en especial de esta última. Los estudios de mercado pueden costar una cantidad de dinero considerable.

Utilizar el sentido común es lo más sensato, es decir buscar la manera económica y sencilla; por lo que es posible realizar una investigación que podemos llamar casera. Sugerimos una serie de indicaciones sencillas para hacerlo. Será necesario modificar y adaptar las sugerencias para obtener la información útil.

- Revisar que segmentos de mercado del giro conoce o investigue cuales son. Visítelos y descríbalos por separado a cada uno poniendo énfasis en los que sean de su interés:

- Nombre del negocio
- Tipo de comida que vende.
- Horarios de atención al cliente y proveedores
- Tipo de gente acude.
- Numero de clientes a los que puede atender, existen salones para eventos
- Es caro, moderado o barato, respecto al mío.
- Clientes por hora que asisten en sus diferentes horarios de atención
- Ubicación del establecimiento.
- Servicios que presta, estacionamiento, áreas infantiles y para fumadores, menú braille, música ambiental, etc.
- Especialidades gastronómicas.
- Vestimenta del personal
- Limpieza de las instalaciones.

- Al contestar los siguientes puntos de manera fidedigna se tendrá una descripción detallada de los segmentos que existen a su alrededor. Usted podrá identificarse en alguno o elegir uno para atacarlo. Hágase la siguientes preguntas, si usted tiene socios contéstenlas juntos :

¿El segmento que elegí es el correcto?

*Es decir, la calidad y precio de mi servicio es congruente con los clientes a los que sirvo o pretendo atender.*

¿Mi actual o mi futuro restaurante pueden...?

- ⊙ *Cubrir las necesidades al 100% del segmento que he elegido o donde me encuentro.*

• Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ⊙ *Asumir la capacidad económica para invertir en instalaciones o renovarlas para atender al segmento*

• Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ⊙ *Modificar los servicios o mejorarlos.*

• Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- ⊙ *Captar socios o inversiones nuevas para modificar instalaciones y mejorar servicios*

• Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Sea sincero al contestar. No hay preguntas buenas o malas, tampoco el mayor número de respuestas positivas le dará certeza a su decisión. Reflexione de acuerdo con sus capacidades y considere lo siguiente:

- No todos los segmentos son del mismo tamaño.
  - Los usuarios pueden estar en más de un segmento.
  - Un segmento puede ser parte de otro.
  - Los segmentos pueden ser únicos en el mercado.
  - El tamaño en algunos casos no es importante.
  - Lo más importante es si es rentable y si lo puedo atender, es decir cuanto puede ganar.
  - No todos los segmentos presentan las mismas posibilidades para acceder a ellos.
- Con ayuda de un cuestionario identificar y clasificar a los usuarios del servicio de restaurantes. Los cuestionarios son herramientas eficientes, supervise la aplicación si le es posible de manera personal, contrate personal responsable para recolectar la información, por que los cuestionarios deben estar llenados con información fidedigna. Tome en cuenta que la gente a la que le preguntara tratará de complacer, por que tiene orgullo y no quiere dar una respuesta equivocada, los entrevistados pueden tener diferente nivel cultural a de los investigadores, además los interrogados quieren liberar se lo mas rápido posible y contestan lo primero que se les ocurre.

No envié cuestionarios por correo, de 10 le regresaran menos de 5 o ninguno. Las entrevistas por teléfono también son validas, la desventaja es su costo<sup>87</sup>

### ¿Cuantos cuestionarios aplicar?

Numero de usuarios	Numero de encuestas por aplicar	Error de la muestra
6000	1766	1.9
5500	1471	2.1
4500	1325	2.3
4000	1177	2.4
3500	1030	2.6
3000	883	2.8
2500	736	3.0
2000	589	3.4
1500	441	4.0
1000	294	4.9
800	235	5.4
600	176	6.3
400	117	7.7
200	59	10
100	30	

Nivel de confianza 95%; Probabilidad a favor 50%; Probabilidad en contra 50%; Varianza 4

De forma practica para investigación de mercados es aceptable del 3% al 10% de margen de error y las probabilidades a favor y en contra del evento deberán ser al 50% respectivamente, debido a que no se tiene seguridad de lo que va a contestar la gente en la investigación.\*

\* (Batalla Mata, Hortensia de Jesús, Dra.,Apuntes Materia Sistemas de Información de Mercados, p 86-88, Maestría en Administración de Organizaciones)

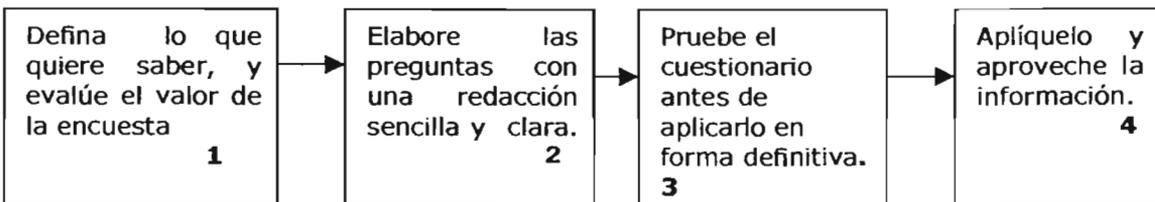
<sup>87</sup> P. FISHER, William, *Marketing Creativo para el servicio de Comidas*, México, Trillas, 1989, pp 66-86, Trad. de (Creative Marketing: For the food service industry)

### Nota importante:

El cuestionario es solo una guía usted lo adaptará según sus intereses, tome en cuenta las recomendaciones para la formulación de cuestionarios. Use su sentido común, si a usted le interesa el segmento de ejecutivos no aplique el cuestionario a personas que salen de un mercado publico, vaya a donde esta su segmento de mercado.

## **Recomendaciones Para La Formulación De Cuestionarios<sup>88</sup>**

- Defina que es lo que quiere saber
- Es necesaria una encuesta para conocer lo que quiero o la información La puedo obtener de forma más fácil y en menos tiempo de otras fuentes (primarias o secundarias)
- Determine las preguntas, poniendo énfasis en que la redacción sea clara evitando en lo posible lenguaje sofisticado.
- Pruebe el cuestionario antes de usarlo (Pre-Test) aplicándolo en forma previa, saldrán a flote todas las inconsistencias que este tenga, como deficiencias en la redacción, preguntas fuera de lugar que no sirvan al propósito del interrogatorio, las preguntas pueden resultar confusas, pudiendo resultar diferentes a su plan. El tamaño de la encuesta puede ser muy largo y tomar mucho tiempo, o quizás sea demasiado corto, y usted se de cuenta de que puede averiguar mas acerca del tema.
- Efectúe las modificaciones eventuales al cuestionario.
- Realice la encuesta una vez que este seguro de que el cuestionario esta correcto.
- Agrupe los resultados y utilícelos.



B.A.P.G

### Características que deben contener las preguntas del cuestionario<sup>89</sup>.

- Las preguntas deberán ser atractivas.
- Utilice preguntas de opción múltiple, es decir una sola pregunta pero varias respuestas a elegir. En este caso puede auxiliarse de tarjetas que contengan las repuestas y mostrarlas al entrevistado.
- Elabore preguntas filtro, como: ¿Cuándo acude a un restaurante utiliza el servicio de bar? Si la respuesta es afirmativa podrá indagar que bebidas agradan más; de otra manera no siga preguntando acerca del tema, continúe con otra sección, le ahorrará tiempo, y se enfocará en otros aspectos en los cuales el entrevistado le puede proporcionar información útil. Además en algunos casos, se podrá percatar si el cliente le esta tomando el pelo. Cuando esto suceda lo más sensato es dar las gracias y terminar la entrevista no vale la pena el gasto de papel.
- Las preguntas abiertas le proporciona información extensa acerca de un tópico, ya que el entrevistado se expresa dando sus puntos de vista. Por ejemplo al cuestionar ¿los meseros

<sup>88</sup> Con base en **Batalla Mata**, Hortensia de Jesús, Dra., Apuntes Materia Sistemas de Información de Mercados, p 89, Maestría en Administración de Organizaciones.

<sup>89</sup> Con base en **Batalla Mata**, Hortensia de Jesús, Dra., Apuntes Materia Sistemas de Información de Mercados, p 90-91, Maestría en Administración de Organizaciones.

son rápidos para servir? Le darán diversos comentarios sobre el servicio. Recomendamos anotarlos todos, por que en ellos encontrará cosas negativas y positivas, que pueda utilizar para mejorar.

- Es recomendable hacer preguntas indirectas, esto permite que el cliente le conteste en tercera persona, quiero decir no a usted, sino a alguien mas. Pregunte, ¿Cómo le describiría a un amigo nuestro servicio de bar? La respuesta será objetiva eliminando en buen porcentaje las adulaciones y explicando a manera de reseña su opinión.
- Evite las preguntas dicotómicas en lo posible, es decir las preguntas en dos sentidos como: ¿Qué características le agradan de la comida corrida y a la carta?, mejor pregunte dos veces planeando una pregunta específica para cada tipo de servicio de comida, sea específico facilitando que las respuestas sean impersonales respondiendo solo a la cuestión específica a tratar.
- Maneje también las preguntas de control, estas son muy simples y le permitirán hacer modificaciones a variados elementos de su servicio. Sondear por ejemplo como se perciben los precios, le facilitara estar acorde con la competencia en cuanto a ellos.

### Redacción y contenido de la pregunta<sup>90</sup>.

- ⊙ Pongámonos en el lugar del entrevistado dándole una forma accesible a la pregunta. Cuando la pregunta es larga la memoria no se facilita. Las preguntas serán cortas pero específicas
- ⊙ Las palabras mas cortas son las frecuentes, pregunte entonces, de forma que al pronunciar le sea simple y fácil transmitir la idea de la pregunta.
- ⊙ Las preguntas no deben implicar que el entrevistado realice cálculos complicados
- ⊙ Procure al máximo no usar términos comerciales o tendenciosos, evitando el Perogrullo, es decir preguntar algo de lo cual la respuesta es evidente. Por ejemplo ¿la comida corrida es siempre más económica en restaurante "AA" que la comida de la carta en el restaurante de lujo "BBB"?
- ⊙ Cuando tenga que hacer una pregunta embarazosa o de carácter personal al interrogado, sepa primero, que ninguna idea es demasiado compleja para ser entendida, solo es necesario una buena redacción. Incluso pida ayuda aun tercero haciéndole la pregunta, y observe cuales son sus reacciones. Así la podrá estructurar mejor.
- ⊙ Al referirse a periodos de tiempo hágalo a una fecha específica, sea directo y eficaz para obtener la respuesta.
- ⊙ Evite las los estereotipos que puedan provocar reacciones de tipo psicológico positivas o negativas y que puedan alterar las respuestas. No coloque las frases que un político o un artista ha puesto de moda.
- ⊙ Evada también la acumulaciones inútiles escriba 'el éxito de nuestro restaurante...' en ves de 'el éxito de la eficacia de nuestro restaurante...' no abuse de construir frases como 'el precio es totalmente accesible a su bolsillo?', en lugar de ello escriba 'el precio es accesible a su bolsillo'.
- ⊙ Para que la redacción del cuestionario sirva sus propósitos destaque lo siguiente: sea breve, no utilice palabras altisonantes o de doble sentido, sea respetuoso hable con propiedad de acuerdo con la edad de las personas. Repita las ideas siempre que exista la posibilidad de olvido, evite las palabras que tengan diferentes significados.

A continuación sugerimos un modelo de cuestionario que puede adaptar de acuerdo con sus requerimientos. Analícelo primero, elimine lo que no le sea útil o agregue lo que le haga falta.

---

<sup>90</sup>Con base en **Batalla Mata**, Hortensia de Jesús, Dra., Apuntes Materia Sistemas de Información de Mercados, p 91, Maestría en Administración de Organizaciones.

## Cuestionario de uso de restaurantes<sup>91</sup>

Buenos días/tardes, estoy haciendo un estudio sobre el uso de restaurantes y para ello quisiera platicar con usted un momento.

Me tomará 5 minutos de su tiempo.

Nombre \_\_\_\_\_ Lugar de la entrevista \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Tel \_\_\_\_\_

Nivel escolar \_\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_

Otras actividades \_\_\_\_\_ Hombre \_\_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_\_

Nivel socioeconómico: Alto \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

P 1 ¿Utiliza los servicios de restaurantes?

SI NO (Pase a P 13)  
¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

P 2 ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de los restaurantes?

Diario Fines de semana Ocasiones especiales otros  
1 2 3 4

P 3 ¿En que hora del día utiliza los servicios del restaurante?

Mañana Tarde Noche  
1 2 3

P 4 Me puede mencionar ¿a qué restaurantes acude?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

P 5 ¿Cuál de los restaurantes que menciono es su favorito?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

P 6 ¿Por que acudió por primera vez a su restaurante preferido?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

P 7 ¿Con quien acude a un restaurante?

Familia Amigos Reuniones de trabajo Otros  
1 2 3 4

<sup>91</sup> Con base en **Batalla Mata**, Hortensia de Jesús, Dra., Apuntes Materia Sistemas de Información de Mercados, p 73-78, Maestría en Administración de Organizaciones.

P8 ¿Cuándo fue la última vez que utilizo los servicios de un restaurante?

Un día                      Una semana                      Quince días                      Un mes  
1                                      2                                      3                                      4

P 9 ¿Asistiría a los restaurantes para festejar ocasiones especiales, como cumpleaños graduaciones etc.?

Definitivamente      Probablemente      No se/ no estoy      Probablemente      Definitivamente  
Asistiría                      asistiría                      seguro                      no asistiría                      no asistiría  
1                                      2                                      3                                      4                                      5

¿Por qué?

---

---

P 10 ¿Cómo llega a su restaurante habitual?

Auto propio                      Trasporte publico                      Caminando                      Otros  
1                                      2                                      3                                      4

P 11 ¿Con cuantas personas acude a un restaurante?

Una                      Dos o tres                      Más de 5                      Más de 10                      Solo  
1                                      2                                      3                                      4                                      5

P 12 ¿Qué platillos le agradan en su restaurante habitual?

---

---

P 13 Me podría decir que tipo de comida le gusta comer.

Antojitos                      Comida nacional                      Comida internacional                      Otra  
1                                      2                                      3                                      4

P 14 Y si le ofrecieran una comida (corrida, a la carta, etc.) a un precio de \$\$\$\$ ¿que tanto interés tendría en asistir a consumirla?

Definitivamente      Probablemente      No se/ no estoy      Probablemente      Definitivamente  
Asistiría                      asistiría                      seguro                      no asistiría                      no asistiría  
1                                      2                                      3                                      4                                      5

P 15 En esta tarjeta tenemos características que pueden ser o no ser importantes acerca de un restaurante –léalas detenidamente- ahora sepáreme las cuatro mas importantes. De estas cuatro más importantes, ¿Cuál es la más importante, y en 2° lugar, en 3° lugar...?

Buen servicio	1	2	3	4	5
Instalaciones atractivas y Limpias	1	2	3	4	5
Rapidez para tomar la orden y servir	1	2	3	4	5
Buen trato	1	2	3	4	5
Céntrico y fácil acceso	1	2	3	4	5
Ambiente agradable	1	2	3	4	5
Seguridad para los clientes	1	2	3	4	5
Música ambiente	1	2	3	4	5
Área de no fumar	1	2	3	4	5

*Elabore tarjetas legibles y de buen tamaño por cada característica, preséntelas una a la vez al entrevistado y anote la respuesta.*

P 16 ¿Cuánto gasta en... fuera de casa, aproximadamente?

- A) Desayuno (\$) 20 – 30                      30 – 70                      Más de 120                      Otra cantidad
- B) Comida (\$) 20 – 30                      30 – 70                      Más de 120                      Otra cantidad
- C) Cena (\$) 20 – 30                      30 – 70                      Más de 120                      Otra cantidad

P 17 ¿Qué acostumbra comer habitualmente fuera de su casa?

---

---

---

Observaciones \_\_\_\_\_

---

---

---

Muchas gracias

### Ordenando la información obtenida

Tomemos P 2 (pregunta 2), suponga que ha entrevistado a diez personas y siete de ellas le contestaron que asisten a diario, dos los fines de semana y una en ocasiones especiales. Tendremos entonces que:

N° de entrevistas ( 10 )	<u>DIARIO</u> 1	<u>FINES DE SEMANA</u> 2	<u>OCASIONES ESPECIALES</u> 3	<u>OTROS</u> 4
Respuestas (N°)	7	2	1	0

### INTERPRETACIÓN.

Tenemos que el 70% acuden a diario, el 20% solo los fines de semana y el 1% en ocasiones especiales. Igualmente nadie menciona otras motivaciones para asistir.

Realice la misma tabulación para cada preguntan similar.

Para P 4 (pregunta 4) escriba los nombres y conforme avance en la revisión de los cuestionarios estos seguramente se irán repitiendo. No olvide escribir todas las opciones que existan suponga que de 10 entrevistas los nombres más mencionados de restaurantes fueron PIP's, Fonda Grande, Las estaciones y Chuchos, cada nombre pudo haber sido repetido un numero diferente de veces en todos los cuestionarios, entonces su información quedara:

Diez veces mencionaron el nombre PIP's, cinco Fonda Grande, siete Las estaciones y una Chuchos.

La interpretación puede ser para este caso:

$$([\text{Veces nombre mencionado}] \times 100) / (\text{Numero de entrevistas}) = 100\%$$

Realizando las operaciones:

$$(7 \times 100\%) = 700$$

$$(700) / 10 (\text{Numero de entrevistas}) = \underline{70 \% \text{ asiste a las Estaciones}}$$

Repita la operación matemática para cada nombre

100 % de los entrevistados acude a PIP's.

70% acude a Las Estaciones.

50% acude a Fonda grande.

10% acude a Chuchos.

P 5 es una pregunta abierta, este tipo de preguntas son muy ricas por que la información proviene del punto de vista del entrevistado. Considerándolo así, los datos recabados son muy variados no omite ninguno y observe cuales son los que son parecidos y repiten mas, de esta manera usted se formara un juicio genérico de las opiniones vertidas. Realice una tabulación con todas las opciones como la que se hizo para P 2 y establezca para este caso por que acudieron por primera vez a su restaurante favorito.

P 9 es una pregunta con una repuesta múltiple, sin embargo también es abierta, ya que usted pregunto el por que de la respuesta, por lo que tendrá que determinar para cada respuesta el por que de cada una de ellas.

P 15 requiere que tabule para cada opción de respuesta, es decir fijar las jerarquías de valor que se la asignaron en cada cuestionario a las respuestas. Por ejemplo al aplicar 10 cuestionarios, usted podría tener que 10 personas mencionaron que en primer lugar esta el buen trato, en segundo el ambiente agradable, en tercero la seguridad y en ultimo lugar la música ambiental.

## Conocimiento y análisis de la competencia.

Un restaurante para contrarrestar los efectos que causan las actividades de su competencia debe de realizar una evaluación conociendo por lo menos lo siguiente<sup>92</sup>:

<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Ubicación</i></li><li>- <i>Cuenta con estacionamiento</i></li><li>- <i>Existe valet parking</i></li><li>- <i>Tipo de instalaciones</i></li><li>- <i>Nivel de los servicios</i></li><li>- <i>Precios en sus diferentes opciones.</i></li><li>- <i>Prestigio e imagen.</i></li><li>- <i>Ambiente que le caracteriza.</i></li><li>- <i>Tipo de cocina.</i></li><li>- <i>Calidad de productos.</i></li><li>- <i>Especialidades que prepara.</i></li><li>- <i>Carta de vinos</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Presentación de la carta y menú.</i></li><li>- <i>Promociones utilizadas</i></li><li>- <i>Segmentos de mercado que atiende.</i></li><li>- <i>Políticas generales de ventas para cada segmento.</i></li><li>- <i>Recursos materiales con que cuenta.</i></li><li>- <i>Recursos humanos disponibles</i></li></ul>
--	--

Esta información extraída de la evaluación de los competidores servirá para compararla con la propia, estableciendo un análisis de las ventajas y desventajas que se tienen frente a ellos.

Una vez realizada la investigación determine las ventajas propias, es decir analice su negocio respecto a cada uno de los puntos citados. Resalte los aspectos positivos mejórelas y obtenga el máximo beneficio de ellos.

Después de analizar sus puntos fuertes, determinar los débiles. Las propias desventajas confrontarlas con relación a la competencia, de este modo se minimizarán las consecuencias que estas traigan sobre las ventas e imagen comercial. Las preguntas para el caso son:

- *¿Qué no tengo en mi negocio que ellos si tienen?*
- *¿Cómo me impacta el no contar con los servicios, instalaciones y calidad de la competencia?*
- *¿Qué puedo hacer para reducir los efectos?*

Todas las decisiones tomadas en cuenta pueden ser validas, siempre y cuando sean dirigidas a mejorar el negocio. Si hay desventaja por que la competencia tiene capacidad para ochenta personas en su comedor y usted solo cuenta con espacio para veinte. Haga énfasis en otros

<sup>92</sup> Con base en **KENNETH J. Cook**, *AMA a complete Guide to Small Business Marketing*, pp 38-57; y **SECRETARIA DE TURISMO**, *Manual de Marketing para restaurantes*, p 59-79 y **BIOSCA**, Doménech, *Como dirigir con éxito un restaurante en los 90's*, México DF., p 29-34 .

aspectos, como en la decoración del local haciéndolo mas exclusivo, mejorando la atención al cliente y la calidad de los productos

Anunciar a los usuarios que usted es la mejor opción, que vale la pena esperar una mesa para disfrutar de una atención insuperable, seguida de platillos que no solo se puedan comer, sino que desde la entrada hasta el postre, den de que hablar, por su sabor y calidad ayudara a compensar los efectos negativos de los competidores.

Sugerimos un formato que puede ser modificado para obtener resultados según diferentes intereses.

Al realizar el análisis hacerlo para cada competidor, anotando el nombre del mismo, la fecha de realización y el nombre del responsable de la investigación.

Nota importante<sup>93</sup>

La información recabada tendrá que ser actualizada por lo menos cada seis meses o antes si sucede lo siguiente:

- Aparece nueva competencia.
- La competencia ejecuta acciones novedosas no previstas.
- El competidor realiza acciones que modifican su concepto comercial.
- Nuestro negocio desea tomar acciones comerciales nuevas.
- Aparecen fuerzas político legales que afectan nuestra forma de operación.
- Nuestra investigación fue muy deficiente y no refleja el contexto del entorno.

---

<sup>93</sup> SECRETARIA DE TURISMO, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, p 70



## **Tipos de clientes dependiendo el tipo de comida\***

- **Comidas en Familia.** Sus consumos pueden variar dependiendo de sus posibilidades económicas e integrantes (padre, madre, hijos y parientes).
- **Comidas de negocios.** Grupos de gente en diferente número que en la mesa atiende asuntos relacionados a su actividad laboral, en sus consumos pueden consumir bebidas alcohólicas y platos de especialidad.
- **Comidas de festejos.** Eventos de celebración que pueden ser familiares o agasajos entre colegas. Sus consumos son por paquetes de servicio o de menú limitado.
- **Comidas de parejas.** Reuniones o encuentros sentimentales. Su consumo puede ser muy frugal, varía desde postres y aperitivos hasta platos de carta.
- **Comidas privadas.** Se realizan en áreas independientes al comedor, los comensales pueden ser desde uno a más de una decena. En los servicios se consumen bebidas alcohólicas y alimentos variados. Su característica es la discreción y atención personalizada.
- **Comidas íntimas.** Tienen el mismo propósito que las comidas de parejas, pero su diferencia radica en que el servicio es personalizado y en áreas independientes al comedor.
- **Comida rápida.** Son alimentos y bebidas que se preparan en el momento, como hamburguesas o pizzas. Puede consumirse en el local o ser para consumo fuera de él. Generalmente los consumidores son gente de clase media hacia arriba, que sustituye una comida formal por este tipo de alimentos.
- **Comida típica.** Esta comida se puede preparar en el momento o estar semipreparada (antojitos), el tipo de clase social no es restrictiva aunque, el estrato de mayor consumo es de clase baja

\*B.A.P.G.

## **Ejemplos de decisiones de los clientes en el restaurante\*:**

- Se elige la comida corrida con agua de frutas, en vez de una torta y un refresco, por ser abundante y más sana.
- En un buen restaurante acompañado de niños se eligen platillos de precio bajo, apegándose a un presupuesto limitado.
- Se come en cierto lugar por que sus patillos reflejan buen gusto, y el personal es muy cortés.
- Se lleva a una pareja de amigos turistas a un restaurante de comida típica, para que prueben la comida de la región.
- Siempre que se visita una ciudad se asiste al mismo lugar, se prefieren ciertos platos servidos a la hora de la cena.
- Los colegas del trabajo asisten por recomendaciones a un lugar de moda, a beber y comer para celebrar un aniversario.
- La preferencia de las damas de sociedad, es merendar café y pastel los jueves por la tarde, hacen reservación y eligen área de fumar.
- Una familia asiste los domingos a un lugar especial para romper la rutina de la semana, de esta forma puede compartir un momento con los suyos.
- Pedimos comida a domicilio, llegan visitas inesperadas.
- Comemos fuera de casa. Hoy no queremos cocinar y lavar platos.

\*B.A.P.G.

Existen muchos patrones de conducta que se pudieran listar, ya que dependen de diversas condiciones de comportamiento y hábitos. Es seguro que se puedan citar varios más de ellos.

A manera de ejercicio, cítelos y al terminar se condensará una larga lista de necesidades diferentes que satisfacer que puedan ser útiles para orientar el restaurante al mercado.

# Anexo 4

# Los precios en el restaurante

<b>Diferentes Tipos de Precios <sup>95</sup></b>	
<p><u>Precio de Promoción</u></p> <p>Permite elaborar una estructura a atrayente de precios en temporadas, días especiales u otros. Al lanzar un nuevo servicio o producto determina un precio atractivo al segmento a que se dirija. Los precios de promoción ayudan a incrementar las ventas en épocas bajas.</p> <p><u>Precios Psicológicos.</u></p> <p>Aspectos como el prestigio pueden ayudar al vender el servicio a precios elevados. La colocación de las cifras del precio producen efectos de rechazó o aceptación en el cliente; punto importante, del que hablaremos en el siguiente capítulo. Al promocionar algún elemento a un precio más bajo que la competencia estaremos estableciendo un precio de referencia que impacta en la decisión del cliente.</p> <p><u>Precios de Penetración.</u></p> <p>Se ofrecen precios bajos durante la etapa de apertura o introducción de un nuevo elemento con la finalidad de penetrar en el mercado de forma rápida y eficaz atrayendo compradores.</p> <p>En algunos casos se otorgan precios especiales a ciertos clientes que realizan banquetes periódicos, también descuentos por volumen a intermediarios o promotores. También se otorgan ventajas en los precios a clientes nuevos para que regresen en otras ocasiones, inclusive se les puede invitar a conocer el servicio en una cena o comida para que se familiaricen.</p> <p><u>Precios de diferenciación.</u></p> <p>Los restaurantes que tratan de posicionarse como lujosos y elegantes ofrecen precios que apoyen esta posición.</p> <p><u>Precios de Temporada.</u></p> <p>Es común que estos precios sean a la baja, aunque no es la regla, por ejemplo entre semana el precio del menú es regular o económico y los domingos es más caro.</p>	<p><u>Precios Flexibles.</u></p> <p>Se permite cierta elasticidad en el margen de utilidad que los precios proporcionan para ganar más clientes. Aprovechando oportunidades de negocios como banquetes o grupos grandes de usuarios. Por ejemplo otorgar un 10% a personas que reserven cenas con un día anticipado. Los descuentos a estudiantes o personas en plenitud también funcionan.</p> <p><u>Precios de Mantenimiento.</u></p> <p>Tratar de no incrementar los de precios a los clientes asiduos, empresas, intermediarios u otros elementos que han representado ingresos constantes, en especial si se cree que el incremento motivará a elegir otras opciones.</p> <p><u>Importante.</u></p> <p><i>El contenido de esta tabla solo pretende generar ideas en el lector. Será función del administrador usar una a la vez, o unir varias en la determinación de los precios.</i></p>

<sup>95</sup> Adaptado de : **SECRETARÍA DE TURISMO, Manual de Marketing para restaurantes**, México, Limusa, 1991, 113 127 y **KOTLER, Philip, Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación**, pp 488-521.

## **“Las diez reglas de oro para incrementar los precios”<sup>96</sup>**

- I. Es oportuno cuando se cambia de tipo de comida por cambio de temporada. (El cliente no recordara la próxima temporada el precio anterior)
- II. Es oportuno después de las vacaciones del establecimiento ya que el cliente no recordará con exactitud el precio anterior.
- III. Es oportuno después de las vacaciones de la mayoría de los clientes aunque el establecimiento haya estado abierto, ya que los clientes no recordaran con exactitud el precio anterior.
- IV. Es oportuno cuando se cambia el nombre del plato por cambiar parte de su contenido. Para el cliente es un plato nuevo.
- V. Es oportuno con los platos recomendados o del día o mercado, quitándolo de la carta para que no recuerde el precio de la carta.
- VI. Es oportuno efectuar pequeños aumentos, pero sucesivos, sin cambiar de golpe de digito. El cliente no se da tanta cuenta como si pasamos de \$ 16.00 a \$ 16.50
- VII. El cliente no debe de ver el precio anterior, ni verlo borrado, tapado o tachado.
- VIII. Es oportuno efectuar detalles improvisados y esporádicos a los clientes cuando se incrementan los precios sin dar explicaciones referentes a los precios. El cliente se siente individualizado y atendido. Esta acción le distrae.
- IX. No es oportuno después de una remodelación. El cliente imputará el incremento a los gastos de la remodelación.
- X. No es oportuno que el aumento provoque un cambio de segmento de clientes en cuanto a su poder adquisitivo.

## **El menú un elemento de venta.**

Recordemos un viejo dicho de la industria de los alimentos “lo que se vende es el crepitar no la carne” y esto es lo que en realidad hace el menú.

El menú es la carta de presentación ya que afirma la imagen del negocio y permite dirigirse al público.

Se le denomina Menú cuando su composición es variada y agrupa toda la oferta del restaurante. Es común se presente de forma escrita. Pero si la selección de los platos se agrupa en una relación de grupos homogéneos, llamados series de platos a esta se le denomina Carta, es decir, grupos de carnes, postres, sopas, etc.

### **La presentación de las ofertas del restaurante<sup>97</sup>**

- Menú  
Describe la toda la selección de alimentos que prepara el restaurante.
- Comida corrida o por tiempos.  
De manera básica consiste en dos sopas, una caldosa o aguada y una seca de pasta o arroz, seguidas de un plato fuerte (que puede ser único o a elegir varios) y postre. Como

---

<sup>96</sup> BIOSCA, Doméneq, *Como dirigir con éxito un restaurante en los 90's*, México DF., Limusa, 1992, pp 49,50.

<sup>97</sup> GARCIA BERMEJO, Angel, et al., *Ofertas Gastronomicas y de Sistemas de Aprovisionamiento*, Mac Graw Hill Interamericana, España, 1988, pp 44-66

complementos: tortillas o pan blanco y frijoles. Se acompaña por agua preparada con frutas o saborizante endulzado (las bebidas gaseosas como refresco o cerveza pueden o no estar incluidas). Su composición varía en función del lugar, el precio y las costumbres. En algunas zonas los primeros platos son más abundantes que el plato fuerte, de igual forma se omite el postre. Se le llama por tiempos debido a que se sirve un plato a la vez; si bien existe la variante en comedores de autoservicio. Donde se transita por una barra con una charola para elegir le sirvan las porciones al gusto.

- Menú a la carta

Se elabora eligiendo uno o más platos de la carta ofreciéndolos como platos del día. Cuando los primeros, segundos o terceros platos son variados el comensal tiene posibilidad de elección. Por lo regular los platos fuertes se elaboran al momento, los demás pueden ya estar preparados y servirse al momento.

- Carta

Aparece la selección del restaurante en grupos homogéneos y armónicos, entradas, sopas, ensaladas, aves, etc. Es decir primeros platos, segundos, etc. el cliente puede armar su pedido como prefiera asesorado por el vendedor.

- Menú o carta para niños.

Los platos son de preparación sencilla y de porciones reducidas que gusten a los niños. Para elaborarlo es conveniente se tome en cuenta, que a los padres les preocupa lo que sus hijos comen cuando ellos los supervisan, por lo que se tiene que pensar en platillos nutritivos presentados en forma divertida para el pequeño comensal.

- Menú de dieta.

Los nombres y la descripción breve del plato si aparecen escritos deben dar la sensación de poca grasa, pocas calorías, e ingredientes naturales. La mayoría de la gente que sigue una dieta esta programada mentalmente para quedarse con hambre, nunca se deben servir porciones reducidas, las guarniciones de verduras y ensaladas ayudan a esto, acompáñelas con limón y sal o vinagretas ligeras. Es conveniente colocar en la carta el aporte calórico de cada plato.

- Sugerencias especiales y platos del día, o temporada.

Se pueden exhibir a la entrada del local, colocarse en un lugar estratégico de la carta u ofrecerse por el mesero. Las sugerencias pueden aparecer en la carta o no, en el caso de ser de temporada como los gusanos de maguey. Cuando se ubican a la entrada del establecimiento, sirven para inducir al comensal al llegar al local y sentarse en su mesa a probar diferentes platos, dando variedad al comensal al elegir. Los restauranteros afirman que hasta un 50% de la venta diaria esta constituido por los especiales anunciados por el mesero<sup>98</sup>.

- Menú bufete.

La oferta que se presenta es atractiva para quien gusta de variados manjares y el precio es fijo. Se requieren menos personas para dar el servicio, este puede ser de desayuno, comida o cena. Asimismo, puede ofrecerse un bufete de postres adaptado para una merienda.

- Otras variantes.

Como banquetes de boda, comidas de negocios, almuerzos, cócteles, etc.

---

<sup>98</sup> Con base en P. FISHER, William, *Marketing Creativo para el servicio de Comidas*, México, Trillas, 1989, pp 138-151, Trad. de (Creative Marketing: For the food service industry)

**Nota:** La descripción de menús no pretende ser exhaustiva. Se tomaron los menús más comunes en nuestro entorno. Se puede ampliar según la ubicación, imagen, precio o políticas del negocio. En países como España se utiliza un menú llamado de Vino Español donde se ofrecen elaboraciones típicas saladas o calientes, y como bebidas vinos del país, cervezas o refrescos.

### **El menú define necesidades en el restaurante.**

El menú o la carta del restaurante definen aspectos como las compras, la forma de almacenar las materias, la organización de la cocina, la distribución del comedor, el tipo de clientes, y las medidas higiénicas; considere entonces lo siguiente:

- ↪ *Imagen del restaurante.* Determina la calidad de los elementos para elaborar la comida y brindar el servicio.
- ↪ *La ubicación del establecimiento.* Si esta en el bosque, la ciudad, a pie de carretera, etc. El abastecimiento de los insumos es vital para la elaboración del menú.
- ↪ *Tipo de clientela.* Aspectos como la edad, el sexo, ocupación, nacionalidad, incluso el estilo de vida, la clase social y la personalidad del usuario son determinantes en la elaboración, diseño y confección del menú.
- ↪ *Las normas de higiene y conservación de las materias* definen el tipo de implementos con los que se debe de contar. (refrigeradores, rebanadoras, etc.)
- ↪ *El tipo de gente a contratar* para elaborar y vender el menú, si es a la parrilla, de corte francés, oriental o mexicano.
- ↪ Las características de la ambientación del local. El arreglo de un local de lujo con comida internacional dentro de un hotel es diferente al de un restaurante de tortas y hamburguesas.

### **Recomendaciones generales para elaborar el menú o carta<sup>99</sup>.**

- Nombre del restaurante y logotipo aparecerán en el.
- El menú o carta deben combinar con la decoración del local.
- El tamaño debe ser acorde con el tamaño de las mesas y la distancia entre las sillas de manera que no estorbe a los comensales.
- Su lectura debe hacerse sin dificultad. La letra debe ser legible y clara aun si esta es manuscrita. Por lo menos de 2.6 Mm. No imprima sobre un doblez de una hoja la escritura se arruinara con el tiempo.
- Su función es servir de guía al cliente para que elija. No amontone la escritura, por el contrario permita que esta facilite la localización del plato y no confunda al lector.
- Elaborar la carta por grupos homogéneos de alimentos (entradas, sopas, ensaladas, platos fuertes, postres, etc.) incita el consumo.
- Limitar el número de platos. Un excesivo número confunde la lectura y dispersa la elección.
- El material debe ser de calidad, se puede usar protección de laminado plástico.
- Un fondo blanco o de color claro es la mejor elección para una impresión.
- Es mejor elegir un estilo estándar y conservarlo por un tiempo.
- Utilice fotografías profesionales que destaquen los platos, esta es una poderosa herramienta de venta.
- Use adjetivos como *delicioso, exquisito, sabroso, especialmente sazonado, etc.* No abuse, verifique que las palabras sean las precisas y no exageradas. Especifique si es cocinado a la parrilla o al vino, etc.

---

<sup>99</sup> Con base en: **GARCIA BERMEJO**, Angel, et al., *Ofertas Gastronomicas y de Sistemas de Aprovechamiento*, p. 63,64 y **FISHER**, William, *Marketing Creativo para el servicio de Comidas*, p. 141-144.

- Los productos que le interese enfatizar, deben presentarse de forma que destaquen de los otros y no quedar escondidos en las áreas oscuras del menú.
- La descripción de los platos debe ser lo mas sencilla posible, evitando palabras de difícil pronunciación. Use las denominaciones de origen como mole de Puebla o Poblano, vino de Baja California, etc. estas declaraciones fomentan la confianza.
- Separe la carta de niños y la de los postres si le es posible, le facilitarían la venta y aumentarían la concentración del comensal.
- Los menús y cartas deben estar:
  - Limpios y libres de polvo.
  - Deben verse nuevos, nunca viejos, rotos o gastados.
- Los precios deben estar actualizados.
- Si ofrece un plato en la carta o menú cuide tenerlo en existencia, es decepcionante para el comensal decirle que no hay, y aun peor, expresarle tampoco tenemos de lo otro.
- Si es necesario elabore cartas en otros idiomas, algunos restaurantes las ofrecen en escritura Braille.
- Coloque las sugerencias o especiales, y en general los platos que quiera destacar, en la parte superior derecha de la carta si esta es de dos paginas, tipo dístico; si es de varias paginas la zona de la derecha es la que se observa primero al leer.

### **Algunos otros consejos para un menú útil y práctico.**

El menú o carta es su presentación para con el comensal, por lo que el restaurantero debe utilizar toda su creatividad.

- ⊙ Se puede dar a conocer en pizarrones coloridos, botellas, pergaminos, carteleras, mandiles usados por el servicio, manteles individuales de piel o de papel, es decir usar cualquier superficie donde se pueda escribir. Si es para niños los colores y las caritas felices son decisivas, pero prevenga accidentes como cortaduras.
- ⊙ Algunos restaurantes usan fotografías para fomentar la elección del cliente. Si el menú entra en contacto con el cliente al momento de llegar al local este finalizará la venta de los productos o servicios, si el menú es atractivo a la vista y al tacto y si las descripciones de los platillos son imaginativas con un dejo de colorido o folclor, darán la impresión de que la comida también tendrá una presentación atractiva y será exquisita.
- ⊙ Existen los menús humorísticos que brindan descripciones jocosas de los platos como llamar a un bistec empanizado Oreja de elefante o aun entremés mexicano los Huaraches del general. Dentro de este tipo de menús o cartas caen también los temáticos, aquellos que abordan un tema en especial como los de restaurantes donde comen empleados de banco, donde a un pollo al vino tinto cocinado en la parrilla se le puede llamar pollo a la Financiera.

Estando en este negocio, una tarde atareada al atender a clientes con prisa surgió un plato que el cocinero denominó Pollo Sudado una combinación de pollo, lechuga fresca, salsa verde, y queso. Con ese nombre lo presentamos y fue un éxito, los comensales hacían bromas acerca del plato, que si el sudor del pollo era lo que le daba el sabor y cosas por el estilo.

La formula funcionó, sin embargo cuando se quiso presentar aun segmento diferente de gente, el nombre hacía que el plato no se vendiera. El nuevo segmento eran turistas de clase media alta, con cierta preparación escolar. Decidimos cambiar el nombre, ajustar las porciones y adicionarle crema; el nuevo nombre fue Pollo Minero, dado que el local estaba cercano a las minas de la ciudad. Hicimos destacar que era un platillo tradicional del lugar, y en realidad lo era, claro eliminamos condimentos irritantes como el picante, y el platillo sigue siendo hoy uno de los favoritos.

## Evaluación de los medios publicitarios

MEDIO	PRECIO	ALCANCE	OBSERVACIONES
Televisión	CARO	Local, nacional e internacional	Es un medio eficiente pero la selección del cliente esta basada en factores como el horario y los costos, otra desventaja es que esta saturado de anuncios, por los que el mensaje debe ser muy claro y requiere de asesoría profesional. Lo usan de forma regular restaurantes de cadena.
Radio	MEDIO	Local, nacional	Al igual que el anterior esta saturado de anuncios, la selectividad de los clientes es reducida. Se debe tener asesoría profesional para dirigir el masaje apropiado a la gente adecuada.
Prensa	BAJO	Regional y local	Resulta accesible económicamente. Las páginas dominicales de restaurantes no son tan eficientes por que están saturadas de anuncios similares, es preferible escoger un anuncio independiente seleccionando un periódico dirigido a su segmento.
Revistas	MEDIO/ ALTO	Local o nacional	Por este medio se puede llegar a clientes más específicos. Existen revistas especializadas de gastronomía y turismo útiles para anunciarse. Aunque de otro tipo y dirigidas a un segmento específico le serán de utilidad.
Anuncios y Espectaculares	MEDIO/ BAJO	Local	Su costo dependerá del tamaño, material y ubicación. En cada lugar existen reglamentos para su uso. Las empresas dedicadas a este tipo de publicidad le podrán ayudar en su diseño y ubicación. Su selectividad es nula.
Internet	CARO	Local, nacional, internacional	Difunde datos e información a nivel mundial. Para países no industrializados solo un reducido sector de población tiene acceso a este medio. Si su objetivo son solo los clientes locales este medio puede resultar infructuoso. Las características de su mercado le darán la pauta.
Folletos, trípticos o dísticos.	Medio/ bajo	Local y regional	Su costo depende de la calidad de impresión. Su difusión y distribución puede hacerse en el mismo restaurante. Buscar otro medio para distribuirlos aumenta su costo y si este medio no es el adecuado, el uso de este tipo de publicidad puede ser nulo.

## Concejos prácticos para elaborar el presupuesto

Un restaurante no puede mantenerse indefinidamente de una publicidad boca – oído.

- ⊗ Es recomendable según los expertos mantenerse en la regla 1% al 3%, recuerde que a toda regla existe una excepción, mezcle los dos métodos mencionados en el punto 5.2.6.
- ⊗ Cuando las ventas estén estables manténgalas así con un presupuesto justo. Al bajar estas, aplique acciones estratégicas que quizás funcionen con un presupuesto mayor a la regla en algunos casos<sup>100</sup>.
- ⊗ Apoyarse en otras personas como un contador o administrador para elaborar el presupuesto resulta conveniente. También gente profesional en el ramo de la publicidad le puede auxiliar. No subestime la efectividad de las herramientas publicitarias, un conjunto de buenas acciones al respecto serán benéficas para el restaurante.
- ⊗ Fije metas y objetivos reales, acordes con su negocio; la publicidad no es barata, y por que perder dinero, el objetivo es ganarlo.
- ⊗ Considere dos aspectos antes de empezar<sup>101</sup>:
  - Las expectativas respecto a cada área de mercado en la que queramos incurrir.
  - Los efectos positivos o negativos de los costos en el bolsillo respecto de la inversión.
- ⊗ Verificar lo siguiente para determinar sus recursos:
  - Estado de pérdidas y ganancias.
  - Balance general
  - Efectivo disponible
  - Estado de resultados
- ⊗ Es necesario examinar algunos otros aspectos como:
  - Estrategias a seguir (anuncios, promociones, encuestas, etc.)
  - Tipo de publico y a cuantos se desea impactar.
  - Contar un inventario de insumos materiales y humanos para hacer frente a las contingencias.
  - Manejar la producción del servicio de manera que cubra la demanda corriente y las extraordinarias que para el caso se requieran.
  - Mantener un capital de reserva para afrontar cualquier situación.
  - Elaborar los costos que implicaran nuestras decisiones y revisar que podamos afrontarlos.
  - Verificar si contamos con personal con conocimientos en publicidad o contratar si es necesario.

---

<sup>100</sup> Con base en: **SECRETARIA DE TURISMO**, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, P 148.

<sup>101</sup> Adaptado de: **KENNETH J. Cook**, *AMA a complete Guide to Small Business Marketing*, NTC Business Books, Chicago, 1993, p 91,92,93.

⊗ En resumen los pasos para elaborar el plan de publicidad son:<sup>102</sup>

- Manifestar los objetivos que se pretenden.
- Determinar el mercado meta.
- Elaborar el mensaje.
- Decidir el alcance de del plan.
- Considerar el tipo de publicidad.
- Elaborar el presupuesto.
- Seleccionar los medios de difusión
- Diseñar y desarrollar la campaña.
- Hacer ajustes al presupuesto establecido.
- Evaluar los resultados

⊗ Aplicar estrategias de mercado que permitan mejorar las ventas.

Las ventas son el principal objetivo de cualquier negocio. Atender a quienes solicitan el servicio es la única razón de ser del restaurante. La promoción de ventas se considera como básica, pues esta compuesta por una amplia gama de instrumentos cuya finalidad es estimular una respuesta más rápida en inmediata en el mercado.

⊗ Las decisiones de un programa de promoción son variadas, pero debemos tomar en cuenta varios factores antes de decidir:

- Los servicios a promocionar.
- Imagen del restaurante.
- Efecto ante la competencia.
- Época o temporalidad del año.
- Motivaciones del mercado, usos y costumbres.
- Capacidad (número de comensales) del restaurante.
- Posibles resultados

⊗ Diferentes estrategias de Mercado

Al preguntamos cual es la base fundamental de un negocio de servicios nos hacemos preguntas como ¿vender mas?, ¿satisfacer al cliente?, ¿lograr la máxima ganancia?, ¿mantener la fidelidad de los usuarios?; pero en general, todos estos objetivos y otros mas, son los que nos ayudaran a alcanzar el éxito.

Una empresa de servicios debe cuidar sus recursos estratégicos como una madre cuida a sus hijos menciona **Marcos Cobra** en su libro Marketing de Servicios. Añade que en miras del propósito, el primer paso será analizar las oportunidades del mercado y evaluarlas, hasta llegar a maximizar los recursos y obtener resultados en las ventas, la participación en el mercado, las ganancias, la calidad en los servicios al cliente , entre otros objetivos estratégicos. Existen cuatro opciones elementales para iniciar una meditación acerca de cómo y que hacer para mantener o maximizar sus ventas.

- Defensiva
- Ofensiva
- De flancos
- De guerrilla.

---

<sup>102</sup> Adaptado de: **KENNETH J. Cook**, AMA a complete Guide to Small Business Marketing, NTC Business Books, Chicago, 1993, p 101.

## ESTRATEGIAS, UNA APROXIMACIÓN PARA PRIORIZAR DECISIONES EN EL MERCADO

Estrategia	Empresa	Acciones	Comentarios
Defensiva	Líder en el mercado. La Numero 1°	<p><b>Ampliar el mercado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos usuarios.</li> <li>- Crear nuevos usos en los servicios.</li> <li>- Ampliar el uso del servicio.</li> </ul> <p><b>Defensa del mercado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrarrestar las acciones de la competencia.</li> <li>- Defender los puntos que sean necesarios.</li> <li>- Responder rápido a los ataques</li> <li>- Estrategias de movimiento y contracción para responder a los ataques.</li> </ul>	<p>Solo los líderes deben usarla para mantener o incrementar su posición.</p> <p>Se deben visualizar las debilidades y contrarrestarlas.</p> <p>Modificar los servicios con innovaciones sin perder la esencia del negocio. Para responder al ataque se debe hacer una revisión minuciosa de las variables para responder o no</p>
Ofensiva	Empresas fuertes pero no líderes. Las 2° ó 3°	<p><b>Tres principios en para la ofensiva:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir los objetivos estratégicos del líder y demás competidores.</li> <li>- Encontrar las fuerzas y debilidades del líder y los demás sacando ventaja de estas.</li> <li>- Atacar puntos débiles de los líderes para desmoralizarlos, un punto a la vez.</li> </ul>	<p>Al líder es solo a quien se ataca. Mantener la atención en sus productos, precios, su distribución, etc. para sustituir sus servicios por los propios en la mente del público.</p>
Flancos	Empresas seguidoras. No son las 1°, 2°, 3°, no son pequeñas tampoco.	<p><b>Se pretende delimitar el mercado y ganarlo para ello tres acciones básicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar acciones en áreas no competidas.</li> <li>- Sorprender con servicios innovadores</li> <li>- Sostener los esfuerzos que se han hecho, aun después de la introducción. (necesitará dinero extra).</li> </ul> <p><b>Si pretende seguir al líder:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Copiar o emular al líder.</li> <li>- Acomodar la estrategia a la del líder.</li> <li>- Ejercer estrategias opuestas al líder.</li> </ul>	<p>Se requiere de hacer cosas innovadoras, pero la competencia se defenderá. Los movimientos deben ser rápidos y con constancia para obtener una posición en la mente del público. Atacar un solo flanco a la vez es menos riesgoso.</p>
Guerrilla	Son pequeños negocios.	<p>Es efectiva, se toman pequeños segmentos para crearse una posición fuerte desde donde atacar, basándose en tres principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar un pequeño segmento o nicho de mercado que se pueda defender con propios recursos.</li> <li>- Nunca actuar como los numero uno</li> <li>- Retirarse cuando el líder comience a moverse.</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Defina los nichos de forma geográfica, por volumen de venta, grupos de clientes y poder de compra, servicios específicos al mercado, o incluso los precios.</p>	<p>Un nicho que se encuentra protegido no es atractivo para la gran competencia. La movilidad en pequeño significa ventajas tácticas y la habilidad de cambiar de lugar rápidamente, respondiendo a los cambios.</p>

© Verificar los resultados de las acciones publicidad<sup>103</sup>.

- Comprobar que estado financiero y de imagen en que se encuentra el restaurante al inicio de las acciones comparándolos al final y dos meses después de haber finalizado para verificar la permanencia de los efectos
- Evaluar los niveles de ventas, y si estos corresponden a los efectos de la campaña o no
- Evaluar la imagen del negocio si esta ha cambiado o no a lo largo de la campaña.
- Evaluar las ventas al finalizar la campaña.
- Evaluar la imagen al finalizar la campaña.
- Existen muchas variables que pueden influir en la campaña que se deben tomar en cuenta, por ejemplo si las ventas han aumentado, es importante justificar que en realidad se deban a las acciones de publicidad y no a otros factores como un periodo vacacional.

---

<sup>103</sup> Con base en **SECRETARIA DE TURISMO**, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, p 148

# Corolario

## El Empresario Restaurantero, Retrato De Un Personaje

El manejo de un negocio dedicado a la venta de alimentos y bebidas independientemente del nombre que este reciba no es una labor sencilla. Comienza con la instalación del local y una vez instalado el encargado debe conocer todas y cada una de las actividades del local, además de los sistemas y procedimientos de operación y administración que se realizan en cada una de las áreas del negocio, es decir en la bodega, en la cocina, en la parrilla, en la fuente de sodas, en el comedor etc., además de las actividades administrativas entre las que se cuentan los depósitos bancarios, el pago a proveedores, el control del personal y otras tantas más.

Un empresario es aquel que asume la responsabilidad y los riesgos implícitos de un negocio por grande o pequeño que este sea, ya que el decide que instalaciones montar, reúne al personal, adquiere los materiales necesarios para la operación y consigue el dinero necesario para ello.

No importa el tamaño del negocio, aquel que se dedica al servicio de alimentos sabe que se tienen que trabajar más de 12 horas diarias.

Inclusive si no hay gente que atender en el comedor; en este negocio nunca se acaba el trabajo, sino se atiende al cliente, se va de compras, se tratan asuntos o simplemente en la cocina hay que limpiar las verduras para la sopa del día siguiente.

Todo el que administra un negocio de este tipo es afortunado primero por que atiende una necesidad primaria con sus semejantes, que es proporcionarles alimentos. Recordemos que uno de los placeres primordiales del ser humano es comer, y lo podemos hacer por lo menos tres veces en un día.

En segundo lugar se tiene el privilegio de tener una ocupación y estar activo interactuando con mucha gente, sintiéndose útil.

Mucha gente piensa entonces que los empresarios son los que utilizan traje, auto de lujo y que sus fotografías se publican en los diarios y revistas anunciando sus éxitos o fracasos.

Pues no es así, si usted se encarga de un negocio de servicio de comida sabrá las innumerables actividades que realizan en un solo día. Quizás no sean tan glamorosas como asistir a una reunión de banqueros y obtener un crédito millonario. Es cierto que a Muchas de estas actividades casi nadie les da importancia; pero piense, si un solo día dejara de supervisar las entradas y salidas de dinero, inclusive si tiene alguna persona de su confianza; ¿Sería su negocio el mismo? Usted sabe que no.

¿Y no son acaso las mismas actividades las que realiza una persona que atiende un puesto de comida en una calle? El paga empleados, servicios; compra a los proveedores; mantiene una cantidad de producto suficiente; al cliente le sonríe, despide y atiende como al mejor de sus amigos. Sabe que de ese diminuto y humilde negocio depende su familia.

Pues bien un gran empresario de los que se anuncian en marquesina hace lo mismo pero agregando ceros a la derecha en las cantidades de dinero que maneja, también suda, se estresa y sufre con su trabajo. Su futuro y esperanzas están en sus manos al operar su negocio.

El empresario que hasta hace unas tres décadas manejaba un negocio de servicio de comidas y bebidas, era conocido por determinado producto o ingrediente o por la ubicación geográfica de su negocio. Tenía que ser la típica persona independiente con múltiples habilidades y el valor para trabajar más de 60 horas a la semana.

Era la época en que los nuevos establecimientos surgían por doquier. Se le apreciaba el papel de duro y agresivo, había que provocar y adaptarse a los cambios de cualquier forma. Los empresarios se convirtieron en expertos en costos, innovaron en el diseño de servicios y a pesar de todo podían triunfar.

### **El empresario contemporáneo.**

En otros tiempos la competencia era menor las cosas se podían hacer mal y aun así salir adelante. El usuario o cliente no tenía opciones, solo se ajustaba a lo que el mercado le ofrecía. Aunque se debe reconocer que existían más opciones buenas que malas. Pero hoy en día el mercado ha cambiado. Los usuarios tienen más capacidad de decisión, por que tienen una preparación mayor y ganan más dinero; por lo que pueden acceder a variadas opciones de servicio.

#### **Al empresario contemporáneo**

Ya no solo se le valoran su entereza física, psicológica y laboriosidad optimista para mantener en marcha su negocio. Actualmente el Empresario planea para lograr sus metas y después delega responsabilidades a otros, esperando que las personas respondan.

Todos en ocasiones nos equivocamos, y por lo tanto se cometen errores varias veces al día, el empresario no es un súper hombre o un computador que nunca falla, es humano. El en especial tiene responsabilidades que atender, sin olvidar la primera que debe tener en cuenta, que es la responsabilidad social de proporcionar un servicio a sus semejantes a través de su trabajo.

Piense por un momento en un cliente iracundo que sale de su local por que no le atendió como merecía, inclusive aunque no tuviera la razón, (el cliente siempre la tiene) que llega a su casa o trabajo lanzando chispas y centellas, que culpa tienen sus colegas o su familia de su mal humor causado por usted y su mal servicio. También en ocasiones por exceso de confianza o negligencia causamos enfermedades estomacales a nuestros usuarios; porque tendría que pagar la cuenta del medico el cliente, acaso no será responsabilidad suya. Ese cliente no va a regresar y lo pondrá en mal con otros tantos, y usted y sus empleados dependen de ellos y no al revés.

Entonces usted como dirigente de un negocio tiene las obligaciones y responsabilidades de:

- Tomar decisiones; sin excusas, sean malas o buenas.
- Llevar la operación del negocio.
- Responsabilizarse de la eficacia y responsabilidad de su personal, ubicándoles en el puesto adecuado.
- Encargarse de los pagos pendientes y compras por realizar, prestamos sueldos y salarios seguros, pagos al fisco, etc.

No se puede construir una casa de arriba hacia abajo, se tiene que cimentar, la información que usted tenga es vital en todas la áreas del trabajo. No dude de sus metas, haga planes con información fresca y real. No este vencido antes de empezar no se detenga; tenga en cuenta las capacidades que un empresario de primera línea posee:

## Capacidades del Empresario Contemporáneo<sup>104</sup>:

- Debe querer ser un triunfador exitoso. Empiece el día con amor, no solo tiene que ocupar su puesto de patrón o administrador por unas horas y realizar algunas actividades. Hay que tener la fuerza física y mental que conduzcan a una actitud y pensamiento positivos para perseguir el éxito.
- Debe saber para triunfar. No es suficiente una mente ágil y la fortaleza física. Hay que tener el *Know-how* es decir el como hacerlo. El empresario posee y comparte conocimientos y experiencia. Tiene un interés constante por aprender, sabe el por que de las cosas (*Know why*). Toma decisiones con datos limitados, aplicando su intelecto al máximo al escoger la estrategia mas adecuada a cada momento, (*Who kows*) sabe triunfar por que sabe dirigir.
- Sabe negociar. Confía en si mismo al transmitir la información de modo abierto, claro y franco. Usa argumentos y hechos reales para influir y persuadir al resolver problemas controlando sus emociones
- Es capaz de escuchar. Derriba barreras entre los que le rodean practicando el hábito de pensar sobre lo que hablan sus seguidores. Mantiene un compromiso fuerte con la honestidad en cada faceta de su conducta es decir, es congruente con lo que dice y hace.
- Puede adaptarse a las nuevas tecnologías. Ve los cambios como una oportunidad. Se adelanta a los problemas, origina nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, atiende las necesidades de sus clientes externos que son los que le ayudan a pagar sus facturas; y con su personal (clientes internos) innova, genera y promueve el trabajo a través de una preparación personalizada y constante. La tecnología debe entenderse no solamente con el sinónimo de aparatos sofisticados y costosos que facilitan la labor, sino también, como una nueva forma de administrar, valorando y promoviendo las nuevas técnicas, que una vez aprendidas y adaptadas al contexto en que se encuentran, le permitan generar cambios y satisfacer necesidades al interior y exterior de su empresa.
- Ejerce su influencia. Lo hace a través de la comunicación escuchando bien y asimilando las ideas de la gente de éxito, para así generar nuevas ideas. Nadie puede dar ejemplo con la palabra si no lo hace con el ejemplo de la conducta; por lo que sus acciones son consecuentes con sus palabras, se gana la confianza de los demás promoviendo un ambiente amable y gentil; pero evitando los malos entendidos utilizando argumentos claros y evaluables
- Se concentra en la clientela y la calidad. Su destino es satisfacer necesidades. De no hacerlo el mercado lo abandonará; por tanto debe inspirar pasión por la excelencia en cada elemento de su trabajo, sin olvidar el compromiso de calidad en todos los servicios que su empresa ofrece. De esta manera se ganará el respeto de los que le rodean, o de otro modo estos lo abandonarán.
- Sabe delegar. Es decir hace a través de otros. Confiando en ellos, fomentando y promoviendo las metas de la organización. Para ello escoge a las personas adecuadas, las motiva y les hace entender los planes de acción y control. Sin olvidar que al controlar podemos encontrar retroalimentación, al escudriñar en las desviaciones que provocan los errores corrigiéndolos y aprendiendo de ellos.
- Formador de equipos. Encuentra personas de talento, les brinda instrucción desarrollando al máximo sus potencialidades. Es entusiasta al elogiar y espléndido en la aprobación cuando su equipo tiene logros. Aprovecha la diversidad de los integrantes de equipo (mental, física, cultural) con el fin de llevar a buen puerto su negocio.
- Solucionador de problemas. Considera a los problemas como una bola de nieve que incrementan su tamaño al rodar cuesta abajo; es decir jamás toma las cosas a la ligera capta lo esencial de los asuntos complejos y promueve acción, sabe que algo pequeño puede ser después un caballo desbocado que no se puede detener. Ha comprendido que la velocidad de sus decisiones son una ventaja para competir en su mercado.

<sup>104</sup> Adaptado de **BIOSCA**, Doménech, *Como dirigir con éxito un restaurante en los 90's*, México DF., Limusa, 1992, op. Cit., pp 26-28

## El empresario reflexivo, sensible y productivo.

Con la reflexión haremos nuestros los planes, las metas y objetivos. El empresario debe de coexistir con su empresa de forma tal que exprese esta como una filosofía de vida. Haciendo que su personal trabaje bajo los mismos preceptos, convencidos de que son también los suyos, y entonces los muestren con actitudes tangibles a los clientes dando una identidad propia al negocio.

El trabajo de un empresario exige algo más que poseer una serie de atributos, asimismo conocimientos y disponibilidad para actuar, es decir:

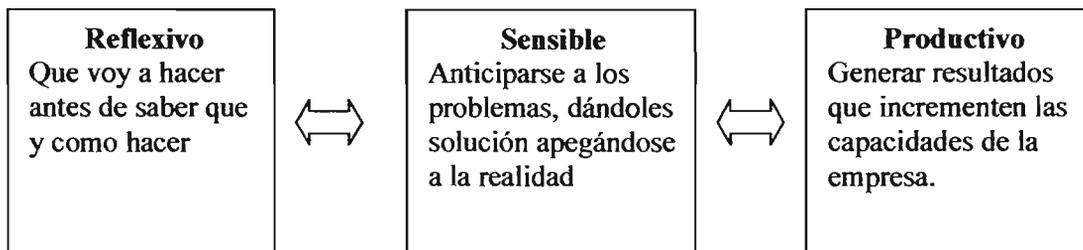
**Sentido común:**

*Facultad para enfrentar los problemas con pensamientos inteligentes.*

B.A.P.G.

La expresión del sentido común requiere de manifestar tres elementos básicos que interactúan entre si para lograr reflexiones correctas y tomar decisiones atinadas, estos son:

- La Reflexión que es someter a consideración las ideas, es decir evaluarlas bajo diferentes ópticas para decidir el curso de acción.
- Ser sensible se refiere a la capacidad de observación de la realidad actual, pasada y futura. Que permita anticiparse al tomar decisiones respecto de la ruta a seguir.
- Ser productivo se refiere a la capacidad de generar ideas que permitan mejorar las capacidades de la empresa.



B.A.P.G.

El ser sensible en el empresario refleja un liderazgo formal, donde la capacidad de expresarse y comportarse de modo afirmativo permite integrar, dotar y orquestar actividades que le permitan a su organización mantenerse a la vanguardia.

*Se requiere de la reflexión y la sensibilidad para que se produzcan resultados productivos, que se muestren con hechos palpables y no solo con actitudes que con el paso del tiempo se debiliten. En pocas palabras la utilización del sentido común.*

Las actividades tienen que estar planeadas de tal suerte que reditúen no solo en el aspecto monetario, sino también en crecimiento y robustecimiento de sus ideales como emprendedor. De aquí que la manifestación de su conciencia deba ser honesta, enérgica e inspiradora al plantear soluciones en medio de un ambiente de cambios constantes y acelerados que afectan al negocio. Queremos decir que sus propuestas de mejora o acción tengan congruencia con su entorno, que no sean disparatadas, que sean actuales y factibles de realizar.

Promover cambios en una organización solo es posible si pensamos lo que queremos hacer antes de saber como hacerlo, si nos anticipamos a los problemas antes de causen estragos y los solucionamos apegados a la realidad, sin fantasear sobre lo que debe de ser, utilizando soluciones practicas de acuerdo con las circunstancias que vivimos. Con la única finalidad de generar resultados en todas las actividades de la empresa desde la mas simple hasta la que requiera una vigilancia substancial.

El empresario al aplicarse en la reflexión de sus acciones obtendrá como fruto la mejora de sus sistemas de control, permitiéndole lograr cambios que permanezcan.

*La principal ocupación del empresario es lograr ser productivo a través de su trabajo. Lo diremos así: beneficios de toda índole que lo lleven a generar, dinero o efectivo. En otras palabras bienestar para los que lo rodean.*

Aunque la palabra productividad no significa únicamente utilidades, por que su concepción es más amplia; Pensemos, si elevamos la productividad de la gente de limpieza, sin duda tendremos un local de servicio de alimentos saneado, que hablara bien de nosotros, y nos recomendará con clientes nuevos y conocidos dejándonos percibir beneficios, además de mantener una ambiente mas agradable para los que laboran dentro de empresa mejorando su estado de animo. Pero el generar ideas nuevas y mejores maneras de cómo hacer las cosas requiere de la utilización del sentido común como lo hemos mencionado.

#### Resumiendo:

La reflexión inteligente y la capacidad sensible para obtener soluciones congruentes con nuestro entorno nos proporcionaran resultados palpables y duraderos; que no serán fugases ya que tendrán bases sólidas sustentadas en la razón; serán palpables por que se apreciaran fácilmente en las actitudes y forma de ser de la organización; serán duraderos por que han nacido de criterios convertidos en estilos de vida cotidianos, que se transformaran en resultados que cumplirán con metas a corto y largo plazo.

# Glosario

- **A/C:** aire acondicionado en los establecimientos.
- **Al Cierre:** el local termina actividades por lo regular a altas horas de la madrugada.
- **Antojería:** establecimiento dedicado a la preparación y venta de antojitos variados de una o varias regiones.
- **Antojitos típicos:** comida de elaboración simple sazónada regularmente con picante, propia de alguna zona del estado, y de costo popular.
- **Autoservicio:** el cliente escoge y se sirve los productos en exhibición, por un precio establecido.
- **Cafetería:** establecimiento dedicado a la preparación y venta de bebidas, entremeses y postres.
- **Chalupa:** antojito típico de elaboración simple con tortillas o pasteles de maíz pequeñas, lechuga, puré de papa, pollo en hebras, sazónado con salsa verde picante y queso molido.
- **Cocina económica:** lugar donde se venden alimentos y bebidas para llevar, de forma básica el menú es limitado a comida corrida. Se puede decir que es una variante de las fondas.
- **Comedor Industrial:** establecimiento dedicado a la preparación de alimentos y bebidas que sirve a una empresa.
- **Comensal:** Persona que come en la mesa, o que asiste a un lugar a comer y beber.
- **Comida corrida:** comida de precio fijo, con posibilidad limitada de elección. Los platos se sirven por tiempos y con el siguiente orden: sopa (caldosa o aguada), arroz, guisado a escoger con frijoles y postre
- **Comida internacional:** comida elaborada bajo la receta original del país de origen.
- **Comida rápida:** comida preparada al momento de ordenar, por ejemplo pizzas, hamburguesas, etc.
- **Comida regional:** comida o bebida característica de una región.
- **Fonda:** Establecimiento público, de categoría inferior, en que se despachan comidas y bebidas. O de tipo más antiguo. Su menú se limita a Comida corrida (sopa, guisado, arroz, frijoles y postre).
- **Fuente de Sodas:** establecimiento dedicado a la preparación y venta de todo tipo de bebidas naturales utilizando frutas, leche, yogurt y productos orgánicos
- **Guarnición:** complemento elaborado generalmente de hortalizas, legumbres, etc., que se sirve con la carne o el pescado.
- **Hortaliza** Planta comestible que se cultiva en las huertas. U.
- **Juguetería:** establecimiento dedicado a la preparación y ventas de extractos de frutas o vegetales.
- **Legumbre** Fruto o semilla en vaina.
- **Marisquería:** establecimiento dedicado a la preparación y venta de productos frescos del mar (pescados y mariscos).
- **Menú diario:** carta del día donde se relacionan las comidas, postres y bebidas.
- **Menú:** Conjunto de platos que constituyen una comida.
- **Merendero:** establecimiento dedicado a la preparación y venta de antojitos y comida ligera.
- **Paste:** bocadillo de harina de trigo relleno tradicionalmente de papa con carne, sazónado con perejil, puerro y picante. Los rellenos pueden cambiar por frijoles, mole u otros ya sean salados o dulces.
- **Pizzería:** establecimiento dedicado a la preparación y venta del platillo italiano denominado "pizza" y de algunos otros platillos del mismo origen.
- **Pozolería:** establecimiento dedicado a la preparación y venta del guiso llamado "pozole", originario de los estados de Guerrero y Jalisco, México.

- **Restaurante tradicional:** toda aquella microempresa de tipo familiar dedicada a la preparación y venta de alimentos y bebidas.
- **Restaurante independiente:** empresa dedicada a la preparación y venta de alimentos y bebidas cuyos ingresos diarios son mayores a \$ 6000, donde existe un administrador y empleados que no pueden ser el dueño o familiares.
- **Restaurante de franquicia:** empresa dedicada a la preparación y venta de alimentos y bebidas que esta regida por funciones de operación especificadas por un corporativo o matriz.
- **Rosticería:** son aquellos establecimientos en donde se preparan para su venta aves de caza (pollos) en hornos de gas o de leña; además se expenden complementos como salsas, chiles en conserva y papas.
- **Salsa:** aderezo que contiene picante (en la cocina mexicana), utilizado para resaltar el sabor de los alimentos.
- **Servicio a domicilio:** los alimentos y bebidas son llevados al lugar que ordene el cliente.
- **Servicio en la barra:** los alimentos y bebidas se sirven en una barra que es atendida por una o varias personas, los asientos son individuales, su uso esta restringido a ciertos periodos de tiempo cortos.
- **Servicio en la mesa:** los alimentos y bebidas son servidos por una persona en mesas para uno o varios comensales.
- **Servicio mixto:** el servicio puede darse bajo dos o más de los diferentes conceptos de tipo de servicio.
- **Servicio para llevar:** los alimentos están a la vista del cliente o se preparan en el momento, se depositan en recipientes desechables.
- **Taco:** antojito típico tradicional, que consiste en una tortilla o pastel de maíz, que se le pueden adicionar casi cualquier alimento, desde vegetales hasta guisados de carne. Es común aderezarlos con salsas picantes.
- **Tamal:** antojito típico de elaboración compleja hecho con masa de maíz rellena de algún guiso, dentro de una hoja ya sea de maíz o de plátano, cocido al vapor.
- **Tamalería:** establecimiento dedicado a la preparación y venta del antojito típico mexicano por excelencia denominado "tamal".
- **Taquería:** establecimiento dedicado a la preparación y ventas del antojito típico por excelencia de la comida mexicana "tacos".
- **Torta:** antojito típico elaborado con pan de trigo, mayonesa, frijoles, vegetales, embutidos o guisos y picante (salsas o chiles en conserva).
- **Tortería:** establecimiento dedicado a la preparación y venta del antojito típico mexicano denominado "torta".

## BIBLIOGRAFÍA.

- ACERENZA**, Miguel Angel, *Promoción turística: un enfoque metodológico*, México, Trillas, 1990, 165pp
- A. ZEITHAML**, Valerie, et al, *Services Marketing*, Estados Unidos de Norteamérica Mc Graw Hill, 1996, 770pp.
- BIOSCA**, Doménech, *Como dirigir con éxito un restaurante en los 90's*, México DF., Limusa, 1992, 310pp.
- BIOSCA**, Doménech, *1000 Detalles que hay que cuidar en un Hotel, un Restaurante, un Bar*, México, Limusa, 1997, 161pp
- C. GELI**, Alejandro (Coord.), *Que es la Administración*, Buenos Aires, Macchi Grupo Editor, 1988, 393pp
- CARDENAS TABARES**, Fabio, *Mercadotecnia y Productividad Turística*, México ,Trillas, 1991, 73pp
- CHIAVENATO**, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la Administración*, 4ª ed , Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, 1988, 880pp
- COBRA**, Marcos, *Marketing de servicios. Estrategias para turismo, finanzas ,salud y comunicación*, Trad. (Estrategias de marketing de servicios), Germán Alberto Villamizar 2ª ed, Colombia, Mc Graw Hill, 2000, 252pp, mas bibliografía.
- COWELL W.**, Donald, *Mercadeo de Servicios. Un nuevo enfoque: del Operativo al Perceptivo*, Fondo editorial Legis, Bogota, 1989, 354pp, Trad. De (The Marketing of Services), Jesus Villamizar Herrera.
- CINDY**, Janet P. y Staron, Dick, *The complete Idiots Guide to Great Customer Service*, Estados Unidos de Norteamérica, Alpha Books, 1997, 326pp
- D' PAPA'S**, Mike, *Eat foof not profits, how computes can save your restaurant*, New York, Van Nostrand, 1997, 446pp
- DITTMER R.**, Paul, Griffin Gerald, *Dimensions of the hospitality Industry Introduccion*, Estados Unidos de Norteamérica, Library of congres cataloging-n publication pat, 543pp
- D. KEITH**, Denton, *Calidad en el servicio a los Clientes*, Madrid, Diaz Santos, 1991, Trad. de (Original Quality Service)
- DORADO**, José Antonio, *Organización y control de empresas en Hostería y Turismo*, Madrid, Síntesis, 1996, 250pp, mas bibliografía
- DURON GARCIA**, Carlos, *El Restaurante Como Empresa*, México, Trillas, 1989, 88p

- ESESARTE** Gómez, Esteban de, *Higiene en alimentos y bebidas*, México, Trillas, 2002, 312pp
- FISHER DE LA VEGA**, Laura y **Navarro Vega**, Alma, *Introducción a la Investigación de Mercado*, México, Mc Graw Hill Interamericana, 2000 (2ª Ed), 160 pp, más índice analítico,
- F. HOLTLE**. Herbert, *Mercadotecnia*, México, Mc graw hill Interamericana, 1991, trad. Hortensia Corona de Couffin, (Schaum´s Outline of Marketing), 163 pp
- FRYDMAN**, Andres, *Haciendo servicios exitosos*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1996 (2ª Ed), 395pp
- FRYDMAN**, Andres, *La esencia del Marketing de Servicios*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1996 (3ª Ed), 316pp.
- GARCIA BERMEJO**, Angel, et al., *Ofertas Gastronomicas y de Sistemas de Aprovisionamiento*, Mac Graw Hill Interamericana, España, 1988, 183pp
- GERSON**, Richard F. Et al., *Marketing strategies for Small Business*, Crisp Publications, 1994, 309pp
- GOURLAT**, Catherine, *Como ser un buen anfitrión. Guia practica de recibir en casa*, España, Salvat editores. 1995, trad de (ABC du bien recevoir) Isabel montaner.
- GREDE**, Robert, *Mercadotecnia al Descubierto*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, 141pp, trad. de (Naked Marketing)
- HARVARD**, Estrategias de, *Estrategias para el mercadeo de productos industriales y de servicios, tomo IV*, México, Promexa, 1987, 135 pp
- HOPSON**, Barrie, Scally, Mike, *12 pasos para el Éxito Brindando servicio*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1993, Trad. de (12 steps to Success Though Service)
- H. LOVER LOOK**, Christopher, *Services marketing*, Estados Unidos de Norteamérica, Prentice Hall, 1996, (3ª)
- J. PETERS**, Tomas y H. Waterman, Robert, *En búsqueda de la excelencia*, México, Lasser Press Mexicana, 1982, 345pp
- ISHIKAWA**, Kaoru, *¿Qué es el control total de Calidad?, la modalidad Japonesa*, Colombia, Norma, 1988, 209pp, Trad. de (what is total Cuality) Margarita Cardenas.
- ISHIKAWA**, Kaoru. *Guía al control de Calidad*, Nueva Cork, UNIPUB, 1976, 216pp
- K. HOODSON**, William, *Maynard Manual del ingeniero industrial, tomo II*, México, Mc Graw Hill Interamericana, 1996, p 9.111, 9.112, p.113, trad. de (T. Original Maynard´s Industrial Enginnering Hand Book)

- KASTIKA**, Eduardo, Desorganización creativa. Organización Innovadora, Buenos Aires, Macchi Grupo Editorial, 1994, 275pp.
- KENNETH J. Cook**, *AMA a complete Guide to Small Business Marketing*, NTC Business Books, Chicago, 1993, 162pp.
- KINDIRA**, S. Gurprit, Laroche, Michel, Muller E. Tomas, *Consumer behavior in Canada. Concepts and management action*, Canada, Nelson, 1989, 543pp.
- KOTLER**, Philip, Jonh Bowen y James Makens, *Mercadotecnia para hotelería y Turismo*, México Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, 705pp, trad. de (Marketing for Hospitality and Tourism) Miguel Angel Sánchez Carrión.
- KOTLER**, Philip, *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación*, 8 Ed., México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, 800pp, trad. de (Marketing management. Análisis, planning, implementation and control). Arturo Córdova Just.
- KOTLER**, Philip, Marketing management. Análisis, planning, implementation and control, 9 Ed., Estados Unidos de America, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, 513pp,
- KOTLER**, Philip, N. Bloom Paul, *Mercadeo de servicios profesionales*, Bogota, Legis, 1984, 298pp
- L. SORIANO**, Claudio (Dir), *Nuevas orientaciones e el Marketing de Servicios*, Madrid, Diaz Santos, 1990, 158pp (Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing N ° 7)
- LAMBING** Peggy, Charles Kuehl, *Empresarios Pequeños y Medianos*, México Pearson Education , 1988, 299pp, Trad. de (Entrepreneurship) Adolfo Deras Quiñónez.
- LARA MARTINEZ L.** , Jorge, *Dirección de alimentos y bebidas en hoteles*, México, Limusa, 1994, 291pp.
- LARIOS GUTIERREZ**, Juan José, *Hacia un modelo de calidad*, México, Iberoamericana, 1990, 160pp
- LEVITT**, Theodore, *The marketing Imagination*, Estados Unidos de Norteamérica, Free Press, 1983, 203pp
- LEONIE COMBLENCE**, Lambertine, *Administración del bar cafeteria y restaurante*, México, Compañía editorial continental, 1982, 252pp
- M. POYNTER**, James, *How to Research and Write a tesis in Hospitaly and Tourism*, Estados Unidos de Norteamérica, John Wiley & Sons, 1993, 193 pp.

- MACIAS M.**, Luis, *Manual del Barman*, México, Editores Mexicanos Unidos, 2001, 93pp
- MARCONI**, Joe, *Estrategias de Marketing para momentos de crisis*, Santa Fe de Bogota, Colombia, Fondo Editorial LEGIS, 1992, 194pp, trad. de (Crisis Marketing) Jesús de Villamizar Herrera.
- MARTINEZ CHAVEZ**, Victor Manuel, *Diagnostico Administrativo. Procedimientos y procesos reingeniería y benchmarking*, 3° Ed., México Trillas, 2002, 368pp
- MARTÍNEZ VILLEGAS, FABIAN**, *Planeación estratégica creativa*, PAC, México, 1990, 311pp
- MERCADO H.**, Salvador, *Mercadotecnia programada*, México, Limusa, 1997, (2ª Ed.), 661pp
- MÉXICO**, *Reglamento de Guías de Turistas*, Sista 2001 65pp
- MÉXICO**, *Reglamento Interior de la Secretaria de Turismo*, Sista 2001 29pp
- MÉXICO**, *Ley Federal de Turismo*, Sista, 2001 55pp
- MÉXICO**, *Reglamento de la Ley Federal de Turismo*, Sista, 2001 90pp
- MONTAÑO Sanchez**, Josefina, *Administración de riesgos en hotelería*, México, Trillas, 1995, 199pp
- MONROY DE SADA**, Paulina, *Introducción a la Gastronomía*, México, Limusa, 2000, 165pp
- MONTAÑO SÁNCHEZ**, Josefina, *Administración de Riesgos en hotelería*, México, Trillas, 1995, 191pp.
- MORFIN HERRERA**, Maria del Carmen, *Administración del comedor y bar*, México, Trillas, 2001, 267pp.
- PAYNE**, Adrian. *La esencia de la mercadotecnia de servicios*, México, Prentice Hall, 1996, 252 pp., Trad. de (Services Marketing)
- P. FISHER**, William, *Marketing Creativo para el servicio de Comidas*, México, Trillas, 1989, 259pp, Trad. de (Creative Marketing: For the food service industry)
- R. BHOTE**, Keki, *next operations as customer (NOCA). How to improve quality, lost cycle time in service operations* AMA, NTC Business books Estados Unidos de Norteamérica, 1991, 112pp.
- REYNOSO RON**, Javier, *Tratado de alimentos y bebidas 1*, México, Limusa, (2 ed), (2 reimpression), 1994, 253 pp

- REYNOSO RON, Javier**, *Tratado de alimentos y bebidas II*, Recetario del Gourmet, México, Limusa, 1991
- REYNOSO RON, Javier**, *Tratado de alimentos y bebidas 3*, México, Limusa, 1993, 335 pp.
- SHETH**, *Recupere su mercado*, México, Limusa, 1992, 255pp
- SANCHEZ ANAYA, Esteban**, *Manual de administración y gastronomía*, México, Trillas, 1999, 108pp
- SECOFI**, *Restaurantes y fondas*, México, Porrúa, 2000, 94pp (Guías Empresariales)
- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**, *Manual de capacitación y atención a comensales (mesero-mesera)*, México 2001, 291pp
- SECRETARIA DE TURISMO**, *Manual de Marketing para restaurantes*, México, Limusa, 1991, 82pp
- SECRETARIA DE TURISMO**, *Manual de Operaciones para restaurantes*, México, Limusa, 1992, 169pp
- SECRETARIA DE TURISMO**, *Promoción y Comercialización de Turismo receptivo y nacional*, México, Limusa, 1988, 72pp
- SUTHERLAND, Douglas**, *Servicio de restaurantería. Manejo eficiente de los elementos para el servicio profesional de comidas*, Mexico Trillas, 1997, 208pp, trad de (Profesional Catering. Cookery and Kitchen Practice) Roció García.
- VERA SMITH Fernando**, *Diagramas De Flujo*, México, Trillas, 1995, 152pp
- WILLIAM B., Martín**, *Guía de servicios en restaurantes. Calidad en los servicios*, México, Trillas. 1991, 82pp
- ARIAS GALICIA, L Fernando y Víctor Heredia Espinoza**, *Administración de recursos Humanos*, 5ª Ed, México, Trillas 1999, 771pp
- CASTILLO NAJERA, Verónica**, *La calidad en el servicio, propuesta de cambio para el sector tradicional restaurantero*, México, FCA-UNAM, 2001, 162 pp.
- MARQUECHO MACOTELO, Rene Guillermo**, *Diagnostico turístico de una entidad federativa, caso estado de México*, México, FCA UNAM, 1994, pp
- MONTES ORTIZ, Isabel**, *Distribución y comercialización de material de ferretería*, México, FCA-UNAM, 2004.
- RAMOS LUNA, Sonia**, *Plan estrategico de Mercadotecnia para un Hotel cuatro estrellas*, México, FCA-UNAM, 1997, 75 pp, mas anexos y bibliografía.

**TORRES PÉREZ**, Miguel Estaban, *Institucionalización de la calidad de los servicios en Cuba*, México FCA-UNAM, 1997.

**VELÁSQUEZ MEDINA**, Diego, *Promoción de un restaurante de alta cocina mexicana*, México, ITAM, 1992.

**IBINARRIAGA** , Mauricio, *Estrategia de competitividad del tizoncito*, México, ITAM, 1993.

**MICHELI**, Ana Laura,, *mercadotecnia de servicios*, México, ITAM, 1989.

**RUBALCABA**, Lee, *Proyecto para el establecimiento de taquerías los de a pie*, México, ITAM, 1998.

### **Paginas electrónicas.**

**Mex flavors.com.mx**

Sabores de México (Bancomext)

15-nov-2003

[www.unam.mx/rompan/42/rf42rec.html](http://www.unam.mx/rompan/42/rf42rec.html)

15-nov-02

[www.caniracnacional.mx](http://www.caniracnacional.mx)

12- feb -04



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2005**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
Presente.

A/n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Bias Ángel Pérez Gallardo**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.I.O. Napoleón Serna Solís	Presidente
M.A. Mario Gabriel Martínez Casas	Vocal
M.A.I. Héctor Horton Muñoz	Secretario
M.A. Octavio Muñoz Jiménez	Suplente
M.A. Silvia Velázquez Pardo	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 4 de mayo de 2005

**El Coordinador del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**