

PLAN ESTRATRATÉGICO DE MERCADEO
PARA EL RESTAURANTE ABERDEEN ANGUS EN LA CIUDAD DE PASTO
AÑO 2014

AIDA ANDREA CORDOBA PAZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2012

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO
PARA EL RESTAURANTE ABERDEEN ANGUS EN LA CIUDAD DE PASTO 2014

AIDA ANDREA CORDOBA PAZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de profesional en
Comercio Internacional y Mercadeo

Asesor
Esp. LUIS FERNANDO GUERRERO FARINANGO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2012

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad de las autoras”

Artículo 1 de acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

ESP. FERNANDO GUERRERO FARINANGO
Asesor

ESP. YHANCY CORAL
Jurado

ESP. FABIO MEJIA
Jurado

San Juan de Pasto, Abril 2012

AGRADECIMIENTOS

Al doctor **Fernando Guerrero Farinango**, quien fue mi guía en la consecución de este trabajo, prestándome su colaboración valiosa y desinteresada para el culminación de mi carrera.

Mis agradecimientos al señor **Mario Fernando Jurado** por permitirme realizar mi trabajo de pasantía en su prestigiosa empresa y a todo el personal de la misma que me brindo su amistad y colaboración durante este proceso.

Agradezco también a mis jurados el doctor **Fabio Mejía** y **Yhancy Coral** por dedicarme su tiempo y colaboración.

Finalmente agradezco a mis compañeros quienes me brindaron su amistad y aquellos que se convirtieron en personas muy especiales para mí, cuyo apoyo fue muy importante.

DEDICATORIA

Le dedico este éxito a Dios en primera instancia por darme la oportunidad de vivir y experimentar el sabor de mis logros en compañía de las personas que han contribuido a que sea una mejor persona cada día. A mis padres por instruirme con valores y moral, por ser mi ejemplo y apoyo constante. A mi hijo que se ha convertido en el motor de mi vida y mi alegría más grande, la motivación más fuerte para seguir adelante. A mis hermanos que han sido mis compañeros y amigos y a mis amigos cuyo apoyo fue muy importante en momentos determinantes.

RESUMEN

Teniendo en cuenta el alto nivel competitivo que manejan hoy en día las empresas y las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios que cada vez son más exigentes, emerge la necesidad de que las diferentes compañías, empresas o negocios busquen la especialización con altos niveles de calidad para cumplir con las exigencias del mercado y hacerle frente a su competencia, para tal efecto los empresarios han hecho uso de una gran herramienta que es la planeación estratégica cuyo fin es mantener y mejorar las fortalezas de la empresa y reducir las debilidades, aprovechar las oportunidades del medio y contrarrestar las amenazas.

La planeación estratégica cumple un papel fundamental en el desarrollo empresarial, puesto que dirige los procesos organizacionales guiando a la empresa hacia sus objetivos. El fin de este trabajo es el de utilizar la planeación estratégica en términos teóricos y prácticos a favor del restaurante Aberdeen Angus Parrilla Argentina – Bar, ubicado en la ciudad de Pasto. A lo largo del trabajo se evidencia la importancia de la planeación en el saber hacer de la empresa donde la participación de todos y cada uno de los empleados que la componen es fundamental para el éxito de la misma.

Por lo anterior, este trabajo presenta el plan estratégico de mercadeo realizado para el restaurante en mención como resultado de un diagnóstico el cual evidencia la situación actual de la empresa frente al mercado, para ello se citan matrices donde se analizan y califican los factores internos y externos que intervienen y afectan el desarrollo del restaurante, dichas matrices dan una visión mucho más clara sobre la posición estratégica y competitiva de la empresa. Así también se tuvo en cuenta como herramienta principal de estudio la investigación de mercados revelando las opiniones y expectativas que tienen los clientes frente al producto y servicio que ofrece Aberdeen Angus, cuyo resultado fue determinante en la construcción del Plan Estratégico de Mercadeo, el cual finalmente exhibe los objetivos, estrategias, metas y tácticas a seguir en busca del progreso y crecimiento del restaurante, a través del incremento en las ventas y la fidelización del cliente, proporcionando para Aberdeen Angus grandes ventajas competitivas a largo plazo, ventajas que le permitirán sobresalir en el mercado y hacerle frente a la competencia.

ABSTRACT

Given the high level of competition that handle business today and the needs and expectations of customers and users are becoming more demanding, there emerges the need for different companies, firms or businesses seeking the expertise with high levels of quality to meet market demands and cope with their competence, to effect such entrepreneurs have used a great tool that is strategic planning aimed at maintaining and improving the company's strengths and reduce weaknesses, take advantage of Environmental opportunities and countering threats.

Strategic planning plays a key role in business development, as it directs organizational processes to guide the company toward its goals. The goal of this paper is to use strategic planning in theoretical and practical terms for Aberdeen Angus Restaurant Parrilla Argentina - Bar, located in the city of Pasto. Throughout the paper shows the importance of planning in the expertise of the company where the participation of every employee who compose it is critical to the success of it.

Therefore, this paper presents a strategic marketing plan made for the restaurant in question as a result of a diagnosis which shows the current status of the company against the market, are cited for matrices which analyze and describe the internal and External involved and affect the development of the restaurant, these matrices give a much clearer strategic and competitive position of the company. This was also taken into account as the main tool of market research study revealing the views and expectations of the customers from product and service offering Aberdeen Angus, which resulted in the construction determinant Strategic Marketing Plan, which finally shows the objectives, strategies, goals and tactics to follow in pursuit of progress and growth of the restaurant, through increased sales and customer fidealización, providing for Aberdeen Angus major long-term competitive advantages, advantages that allow you to excel in the market and face competition.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN	19
1.1 TÍTULO	19
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.2.2 Formulación del problema:	20
1.2.3 Sistematización del problema:.....	20
1.3 OBJETIVOS	21
1.3.1 Objetivo General.	21
1.3.2 Objetivos Específicos	21
1.4 JUSTIFICACIÓN	21
1.5 MARCO DE REFERENCIA	23
1.5.1 Antecedentes	23
1.5.2 Marco conceptual:	27
1.5.3 Marco Legal.....	38
1.5.4 Marco Contextual	41
1.5.5 Marco Temporal	41
1.6 DISEÑO METODOLOGICO	41
1.6.1 Tipo de Estudio	41
1.6.2 Método de Investigación.	41
1.7 FUENTES DE INVESTIGACION.....	42
1.7.1 Técnicas de Recolección de información:	42
1.7.2 Instrumentos para el análisis de la información.....	44

2. DIAGNÓSTICO	45
2.1 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO	45
2.1.1 Análisis global	46
2.1.2 Análisis del sector.	59
2.2 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO	70
2.2.1 Presentación del restaurante Aberdeen Angus Parrilla – Bar:	71
2.2.2 Análisis económico – financiero.	72
2.2.3 Análisis de los procesos generales de la empresa:.....	75
2.2.4 Análisis de la cultura de calidad en la empresa.....	77
2.2.5 Materialización del servicio:.....	78
2.3 LA CADENA DE VALOR.....	78
2.3.1 Actividades Primarias.....	78
2.3.2 Actividades Secundarias.	79
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	80
2.4.1 Misión	80
2.4.2 Visión.	80
2.4.3 Objetivos empresariales	80
2.4.4 Organigrama.	80
2.5 MERCADEO Y VENTAS.....	81
2.5.1 Análisis del mercadeo:	81
2.5.2 Análisis de las ventas.....	83
2.5.3 Análisis de la encuesta de la calidad del servicio	85
2.5.4 Análisis de la encuesta de calidad del servicio:.....	86
2.6 MATRICES.....	97

2.6.1 Matriz de evolución de factores internos – MEFI.....	97
2.6.2 Matriz de evaluación de factores externos – MEFE.	99
2.6.3 Matriz de contrastación de factores internos y externos.	100
2.6.4 Matriz de Perfil Competitivo – MPC.....	101
2.6.5 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas – DOFA.	102
2.6.6 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA.	104
2.6.7 Matriz de la gran estrategia.....	107
2.6.8 Matriz cuantitativa de planificación estratégica – CPE	108
2.6.9 Matriz de posicionamiento.....	110
3. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO	113
3.1 LAS 8 P'S DE LA MEZCLA DE MERCADEO	114
3.1.1 Producto.....	114
3.1.2 Plaza.	116
3.1.3 Promoción.	117
3.1.4 Precio	119
3.1.5 Empaque (packing).	119
3.1.6 Política Comercial.	119
3.1.7 Postventa.	120
3.1.8 Opinión (public).	120
3.2 PERFIL DEL CLIENTE ABERDEEN ANGUS	121
3.3 GRUPOS DE INTERÉS	122
3.4 OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCION	123
3.4.1 Objetivo general	123
3.4.2 Objetivos específicos	123

3.5 ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MERCADEO	123
3.5.1 Estrategias Corporativas.	125
3.5.2 Estrategias de mercadeo	126
3.5.3 Diseño Estructural del Plan de Mercadeo:	131
3.5.4 Presupuesto de mercadeo:	136
3.5.5 Cronograma para actividades de mercadeo:.....	137
3.5.6 Evaluación y Control.	138
4. CONCLUSIONES.....	140
5. RECOMENDACIONES	142
BIBLIOGRAFÍA	144
NETGRAFIA.....	145
ANEXOS	148

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logotipo de Aberdeen Angus.....	71
Figura 2. Estructura organizacional.....	81

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Presupuesto para el Proceso de investigación.....	44
Tabla 2. Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica 2011	49
Tabla 3. Asignación porcentual al sector versus gasto per cápita mensual por ciudades en restaurantes (2009).....	61
Tabla 4. Volumen de ventas - 2009.....	63
Tabla 5. Combinación de restaurantes según la región y el volumen de ventas...	64
Tabla 6. Distribución porcentual - Región y Ventas.....	64
Tabla 7. Estado de resultados del restaurante Aberdeen Angus	74
Tabla 8. Aplicación de la matriz de evaluación de factores internos – MEFI.....	98
Tabla 9. Aplicación de la matriz de evaluación de factores externos – MEFE	99
Tabla 10. Aplicación de la matriz de perfil competitivo – MPC.....	102
Tabla 11. Aplicación de matriz DOFA	103
Tabla 12. Aplicación de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA.....	105
Tabla 14. Aplicación de la matriz de posicionamiento.....	111
Tabla 15. Esquema de tácticas para el diseño estructural del plan de mercadeo	131
Tabla 16. Presupuesto de mercadeo	136
Tabla 17. Cronograma de actividades.....	137

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Comportamiento anual de PIB nacional 2009/I – 2011/II.....	48
Gráfico 2. Comportamiento trimestral del PIB por sectores de oferta 2010 -2011	50
Gráfico 3. Consumo aparente de carne en Colombia 1961	55
Gráfico 4. Consumo aparente de carne en Colombia 2005	56
Gráfico 5. Crecimiento del hato mundial 2010	57
Gráfico 6. Consumo de carne bovina en Colombia 2010 (miles de toneladas).....	58
Gráfico 7. Formas de pago en establecimientos por edades 2010	60
Gráfico 8. Comportamiento anual de las ventas 2005-2010	83
Gráfico 9. Comportamiento mensual de las ventas 2010.....	84
Gráfico 10. Comportamiento mensual de las ventas 2011.....	85
Gráfico 11. Producto con mayor incidencia de consumo	86
Gráfico 12. Evaluación del Producto	88
Gráfico 13. Evaluación del servicio	90
Gráfico 14. Visita de los clientes a otros restaurantes.....	91
Gráfico 15. Evaluación de desempeño del servicio de otros restaurantes parrilla	91
Gráfico 16. Medio por el que el cliente conoce al restaurante Angus.....	92
Gráfico 17. Servicios que el cliente desearía tener en Angus	93
Gráfico 18. Sugerencias para mejorar el servicio del restaurante	94
Gráfico 19. Edad promedio de los visitantes de Aberdeen Angus	95
Gráfico 20. Nivel estrato social del cliente.....	95
Gráfico 21. Nivel educativo del cliente (Profesión)	96

Gráfico 22. Aplicación de la matriz de contrastación de factores internos y externos – MIME	100
Gráfico 23. Esquema aplicación matriz PEYEA	106
Gráfico 24. Matriz de la Gran Estrategia	107
Gráfico 25. Esquema aplicación de matriz de posicionamiento	112
Gráfico 26. Matriz de Ansoff	124

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta la economía globalizada actual influenciada en medio de un resurgimiento de las teorías económicas neoliberales es imprescindible que cualquier empresa sea comercial, industrial o de servicios, asuma su papel con eficiencia y mantenga el margen de productividad que se requiere; debido a que toda organización debe estar preparada para luchar con todos sus recursos y herramientas si desea situar sus bienes y/o servicios en un buen lugar dentro del mercado. Sin embargo la tarea de ubicar o situar un producto dentro del amplio y competitivo mercado, no es tarea fácil, todo lo contrario, esto implica un trabajo de dedicación, compromiso y conocimiento de los que se ofrece, a quién y cómo.

Por tal razón muchos empresarios consideran que la plantación estratégica es una de las herramientas más poderosas que puede utilizarse para operar en la economía cambiante del mercado, por lo tanto este instrumento en las manos de una micro o mediana empresa podría ser la clave a un sin número de oportunidades en el negocio. No obstante, es costumbre generalizada el pensar que solo las multinacionales o grandes empresas requieren de un Plan Estratégico de Mercadeo.

La filosofía del mercadeo y la de plantación estratégica ha sido reconocida como la clave para el éxito en muchos entes económicos, sin importar su naturaleza, tamaño, objetivos, cobertura y proyecciones, generalmente estas deben acoger un plan estratégico de mercadeo el cual evalúa la situación actual del producto (bien o servicio), su posición en el mercado, las tendencias del macroentorno relacionadas con la oferta y la demanda, de igual forma permite una descripción de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el propósito de analizar, evaluar y ofrecer soluciones prácticas a los inconvenientes que obstruyen el buen funcionamiento de los negocios, garantizando así estabilidad en los mercados y objetivos para el cual fue creado, utilizando racionalmente los recursos disponibles.

El propósito principal que conlleva este trabajo es el de aplicar un plan estratégico de mercadeo para el restaurante Aberdeen Angus en la ciudad de Pasto con el fin de evaluar el nivel de satisfacción de sus clientes y así determinar las posibles soluciones o estrategias para afianzar la relación con los mismos conservando su fidelidad, para lo cual el restaurante por medio del plan deberá desarrollar un amplio carácter de diferenciación frente a su competencia y en consecuencia poder hacer del establecimiento un ente atractivo y funcional con la capacidad de desarrollar su actividad recuperando su inversión obteniendo rentabilidad y así mismo responda a las necesidades y expectativas del mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, en este informe se presentará la elaboración de un plan estratégico de mercadeo para el Restaurante Aberdeen Angus en la ciudad de Pasto.

La primera parte considera los elementos de investigación; la descripción y formulación del problema, objetivos, justificación, marco conceptual y diseño metodológico que serán la base y fundamento del fin del trabajo, la segunda parte hace referencia a los antecedentes y el diagnostico o análisis de la situación actual del restaurante a través de la investigación de mercados y la construcción de matrices de evaluación interna y externa como la MEFI, MEFE, MPC, DOFA, PEYEA, la matriz de la Gran Estrategia, matriz CPE y la matriz de posicionamiento, como herramienta primordial para determinar las posibles soluciones o estrategias que generen en el restaurante mayor competitividad en el mercado y finalmente la tercera parte plantea el diseño del Plan Estratégico de Mercadeo para el restaurante Aberdeen Angus, en el cual se presentarán los objetivos a alcanzarse sobre la base de las necesidades del mercado objetivo y los resultados obtenidos de la investigación de mercados, así entonces se determinan las estrategias y tácticas a desarrollarse. Cabe anotar que todo este proceso se realizó gracias a colaboración de sus empleados pero principalmente a la otorgada por el señor administrador del restaurante.

1. ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL RESTAURANTE ABERDEEN ANGUS EN LA CIUDAD DE PASTO AÑO 2014

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Descripción del problema. El reto competitivo al que se enfrentan los negocios hoy en día es muy exigente en todo el mundo: como obtener mayor participación en el mercado, como defenderse de la competencia y lo más importante, después de encontrar el éxito, como mantenerse en el mercado de forma preferencial y diferencial. Muy pocas empresas se pueden dar el lujo de ignorar la presencia de la competencia, las empresas que parecen aisladas y cómodas hoy, podrían ser vulnerables mañana; por tal razón hemos escuchado con mayor frecuencia acerca de la importancia de una buena planeación estratégica, importancia que solo ahora empieza a tomar, pues la gran mayoría de empresas y sobre todo las pequeñas no aplican a cabalidad este concepto o de forma errónea generando un resultado equivocado el cual podría conducir a una empresa hacia el fracaso o bien estancarse.

En los años sesenta y setenta, cuando se extendió la consultoría de negocios, empresas como Boston Consulting promovieron lo que se dio a llamar un mercado de acompañamiento para las decisiones de las empresas desde una posición más eficiente. El éxito fue enorme, porque se partió de que para entender el comportamiento de una empresa, es preciso entender también el contexto real en el que se desenvuelve y sustentarse en algo más que modelos empíricos vacíos.

El arte culinario es una forma creativa de preparar los alimentos y depende mucho de la cultura, en términos de conocimientos respecto a los alimentos, su forma de prepararlos, así como de los rituales sociales establecidos alrededor de la comida. No hay que confundirlo con gastronomía, que englobaría a esta en un campo más general dedicado a todo lo relacionado con la cocina.

Existe un arte culinario característico en cada pueblo, cultura y región. Hoy en día con el fenómeno de la globalización, con la continua comunicación de millones de personas y la influencia de los medios de comunicación, así como del comercio han conducido a un mayor conocimiento y aprecio de las cocinas foráneas, y una mayor facilidad para acceder a su preparación, por tal razón muchos restaurantes a nivel mundial adoptan la cocina internacional para hacerla parte de su menú y

lograr diferenciarse de aquellos que ofrecen “un poco de todo”, así también se han especializado en el servicio lo que hace al sector muy competitivo y competido.

Por lo anterior este trabajo encaminará al restaurante a obtener los beneficios que le podría otorgar el mercadeo de servicios y la plantación estratégica, teniendo en cuenta el carácter emocional del cliente ya que es imprescindible comprender que la satisfacción del cliente es ahora sólo una condición obligatoria de responsabilidad con él, puesto que nadie adquiere productos-servicios para “no ser satisfecho”. La satisfacción del cliente no garantiza la fidelidad, pero si es una condición para que esta se pueda dar. Por lo tanto, el restaurante debe brindar algo más que la satisfacción, es decir, agregar un componente emocional en el servicio y vender “experiencias memorables”, con el fin de lograr la complacencia del cliente y por ende su fidelidad, resaltando que los clientes optan siempre por creer en lo que perciben en el momento de la prestación de servicio, no en lo que se dice en los mensajes publicitarios o de ventas, por ello es crucial prestar atención a los elementos que se generan durante la prestación del servicio. Estos elementos pueden dejarse en las manos y la buena fe de los empleados o gestionarlos a través de procesos y el establecimiento de estándares de forma que se generen las experiencias adecuadas desde el punto de vista del cliente.

1.2.2 Formulación del problema:

¿Cuál es la importancia de desarrollar un Plan Estratégico de Mercadeo para el restaurante Aberdeen Angus?

1.2.3 Sistematización del problema:

- Cuál es la situación actual del restaurante Aberdeen Angus, tanto a nivel interno como externo y que herramienta son las más adecuadas para realizar el apropiado diagnóstico?
- Cuál es la importancia de implementar una investigación de mercados en el restaurante Aberdeen Angus?
- Cuáles son las estrategias más adecuadas teniendo en cuenta los conceptos del mercadeo de servicios, de la administración, de la psicología del consumidor y del mercadeo emocional que deberán reflejarse en el plan de mercadeo?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General. Elaborar un Plan Estratégico de Mercadeo que encamine al restaurante Aberdeen Angus hacia la fidelización y captación de clientes potenciales, permitiendo un fuerte posicionamiento en la mente del consumidor y hacerle frente a su competencia en la ciudad de Pasto.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar el diagnóstico de la situación actual del restaurante tanto a nivel interno como externo, a través de la construcción de matrices como la MEFI, MEFÉ, MPC, DOFA, PEYEA y la matriz de la Gran Estrategia, matriz CPE y la matriz de posicionamiento, como herramienta primordial para lograr una evaluación precisa de la situación actual del restaurante y así determinar las posibles soluciones o estrategias que generen en el restaurante mayor competitividad en el mercado.
- Realizar una investigación de mercados como técnica para recolectar datos que permitan una adecuada toma de decisiones y lograr la satisfacción del cliente.
- Establecer los objetivos, estrategias, metas, acciones, responsables, presupuesto e indicadores de medición que harán parte del Plan Estratégico de Mercadeo para el restaurante, permitiendo mejorar su posición en relación con la competencia.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta que los servicios son intangibles, el Plan de Mercadeo debe plantear una serie de retos que normalmente no enfrenta el mercadeo de bienes tangibles, puesto que los servicios son algo que no se puede inventariar, como es el caso de las mesas que no fueron ocupadas durante el almuerzo y la cena en el restaurante, ni reponerlos como se lo hace con un bien en caso de salir imperfecto, ya que el servicio es la experiencia de momento, es irreparable, así también su complejidad para ser comunicados y mostrar sus atributos al mercado que van dirigidos y el reto de ponerles precio. La intangibilidad de los servicios hace que sea imposible patentarlos, ya que el trabajo y el esfuerzo humano no están patentados por la ley, lo que se patenta es la maquinaria, el producto, mas no los procesos, razón por la cual los servicios ofrecidos pueden ser fácilmente copiados o imitados por la competencia, lo que hace difícil que el restaurante pueda conservar a largo plazo las ventajas de sus servicios ante el competidor atento.

Por otra parte el restaurante debe tener en cuenta que no es suficiente contar con un excelente producto refiriéndonos al bien mismo que es la carne a la parrilla y la carta o menú en si, por lo tanto deberá diferenciarse por la calidad de su servicio, por venderle al cliente más que un buen plato, una experiencia inolvidable, invaluable, esto creará una imagen fuerte del restaurante Aberdeen Angus frente a sus clientes, disminuyendo así, el grado del riesgo percibido que experimentan los clientes potenciales. Así también deberá tener en cuenta que la capacitación de su personal en servicio al cliente es muy importante, puesto que es éste quien tiene contacto permanente con el cliente, el resultado de la interacción entre el cliente y el prestador del servicio puede ser el resultado de las ganancias o pérdidas que presente el restaurante, en cuanto a la satisfacción y retención de sus clientes. Como el servicio es intangible, el prestador del servicio se convierte en una pieza tangible, en la que el cliente se basará para evaluar su experiencia en el restaurante, evaluación realizada particularmente con base en el lenguaje que maneja el mesero, así como en su atuendo, aspecto personal y habilidades para comunicarse con otros, el resultado de dicha evaluación será la imagen que el cliente se cree del restaurante, independientemente del mesero, de ahí la responsabilidad que personal prestador del servicio tiene con la satisfacción del comensal.

Por lo anterior, será indispensable que el plan estratégico de mercadeo a realizarse logre ser una herramienta para controlar la calidad del servicio antes de que llegue al consumidor, pues los encuentros de los servicios ocurren en tiempo real, por ello si algo sale mal durante el proceso del servicio será demasiado tarde para instituir medidas para repararlo, de manera que el administrador deberá comprender que su sustento depende en gran medida del comportamiento y saber hacer de sus empleados, razón por la cual cabe anotar que estos deberán tener la capacidad de identificar las necesidades y expectativas del cliente clave, pues en este caso, es el mesero el canal directo de comunicación entre el cliente y el restaurante (administración) proporcionándole información vital sobre el mismo y así crear estrategias o proveer posibles errores en el proceso de prestación del servicio. Adicionalmente a lo expuesto el Plan Estratégico de Mercadeo proporcionará la posibilidad de crear aspectos claves de éxito para el buen funcionamiento y desarrollo del restaurante convirtiéndolo en un competidor de gran escala en la ciudad de Pasto. Tales aspectos se definirán de la siguiente manera:

- Un mercadeo de nichos; concentrándose en un grupo específico de consumidores.
- Capacidad para dominar los cambios tecnológicos, puesto que estos deben ser vistos como innovación y más no como “un mal necesario”.
- Capacidad para ahuyentar a la competencia; cuando se trata de servicio al cliente la diferenciación es clave pues será el resultado de la excelencia.

- Comprender la importancia que tienen las estrategias para retener a los clientes del restaurante, “un cliente seguro es aquel cuyas expectativas han sido excedidas no solo satisfechas”.
- Comprender que se ha pasado del consumidor voraz de los años sesenta a un gourmet más selectivo y mejor informado.

Para hacer todo esto posible es indispensable el diseño metodológico el cual se ha planteado en este trabajo, teniendo en cuenta la investigación de mercados que en definitiva es una potente herramienta, que permitirá al restaurante obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses, utilizando fuentes de información primarias y secundarias con el fin de recolectar los datos necesarios para la realización del plan, bajo estas fuentes se tendrán en cuenta herramientas como la observación directa, puesto que esta permitirá estudiar a las personas en sus actividades tanto individuales como de grupo y como miembros de una organización, esta herramienta permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace, la observación le proporciona al analista hechos que no podría obtener de otra forma, otro de los recursos metodológicos a utilizarse son las encuestas dirigidas especialmente a la clientela del restaurante, puesto que este trabajo requiere de un rápido y preciso flujo de información sobre las preferencias, necesidades y comportamiento de los clientes, razón por la cual las encuestas son un método catalogado como de alta confiabilidad y con datos muy importantes para la formulación de estrategias y soluciones que requiere un negocio.

Finalmente se recurrirá a fuentes de información bibliográfica y de netgrafía, puesto que es muy importante tener en cuenta planteamientos teóricos por conocedores expertos en la materia, sirviendo como guía al analista o investigador en la consecución de su trabajo.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Antecedentes. La dinámica competitiva de las empresas hoy en día, se centra cada vez más en las estrategias de servicios, convirtiéndose el servicio en el elemento estratégico de la competitividad de todas las empresas en general y de las empresas comerciales y de servicios en particular, para el caso Colombia no podía ser ajena a estos cambios, por lo tanto, hoy la ofensiva se centra en el campo de los servicios. Servicios antes, durante y después de la venta de los productos.

Un factor de éxito en el mercadeo de servicios es tener una posición estratégica claramente articulada. El desarrollo de este tipo de estrategia necesita de estudios

de mercado que identifiquen dichos segmentos, su tamaño y sus necesidades específicas. También es necesario analizar las fortalezas y debilidades de la competencia para servir a los anteriormente mencionados segmentos. Una vez que la empresa ha definido y encontrado su nicho de mercado y su posición estratégica, ésta debe ser claramente articulada y puesta en conocimiento de sus empleados y clientes.

Otro factor, sería tener identificados los elementos que constituyen los servicios.¹ Los servicios pueden dividirse en el “corazón del propio servicio ofrecido, como pueda ser el transporte de mercancías de un lugar a otro, y varios servicios suplementarios que acompañan al servicio principal, como podrían ser la aceptación de órdenes, recepción de documentación y posterior facturación, resolución de problemas y otros servicios extras.

Tampoco se puede olvidar poner énfasis en calidad. Es importante que la empresa suministradora del servicio comunique claramente a sus clientes el nivel de calidad y servicio que pueden esperar y ceñirse exactamente a dicho nivel para minimizar la diferencia entre beneficio esperado y realidad.

El cuarto factor de éxito es conseguir la retención y repetición de los clientes. Esto implica conocer cuáles son los segmentos de mercado más deseables para la empresa y su posición estratégica. Así también que la empresa satisfaga las expectativas de calidad de los clientes y que haga todos los esfuerzos necesarios para entender el problema desde el punto de vista del cliente.

Para llegar al cumplimiento de estos factores se hace necesaria la aplicación de la Planeación Estratégica como herramienta administrativa que ha contribuido en las empresas del país y por ende a su economía a incrementar las posibilidades de éxito y sobre todo cuando se desea alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto. Dicha plantación se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil. La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes: que se quiere lograr?, En qué situación se está?, que se puede hacer? y que se va a hacer? Que para el caso será aplicado en el proceso de la prestación de servicio de un restaurante.

¹ K. Douglas Hoffman, Jhohn E.G. Batenson. Fundamentos de Marketing de Servicios, Conceptos, Estrategias y Casos. 2 edición México. Editoriales S.A. Copyringt 2002. p. 4-5

Las salidas a comer tienen una larga historia, las tabernas existían ya en el año 1700 a. J.C. Actualmente este aspecto se ha convertido casi en un estilo de vida, ya que muchas personas debido a su trabajo se ven obligadas a comer fuera de sus hogares y con mayor frecuencia en las grandes ciudades debido a grandes distancias, pero además de esto las salidas a comer a un restaurante se han convertido en una opción para diferentes ocasiones como son: negocios, ocasiones especiales, el compartir con amigos o la familia en fin. Por tal razón los restaurantes ya solo son sitios exclusivamente para comer, sino para compartir; es por ello que el cliente o comensal se ha vuelto más exigente a la hora de seleccionar un restaurante, el cliente no solo busca un buen producto sino también un buen ambiente, un buen servicio, un lugar en donde el cliente sea el centro, donde se preocupen por sus necesidades y deseos.

Es por ello que los restaurantes cada día se han vuelto más competitivos para lograr posicionamiento en la mente del consumidor y en este negocio como en muchos otros lo importante ya no es satisfacer al cliente sino lograr su fidelidad, ese es el principal reto al que se enfrentan las empresas actuales.

Para ello es importante comprender que el cliente no solo es un ser racional sino también emocional, por lo que el mercadeo se ha especializado estudiar la emotividad del consumidor, desarrollándose así el mercadeo emocional, el cual va mucho más allá de obtener la mera satisfacción del cliente. Se trata de establecer una relación de diálogo y confianza con el cliente, de poseer una actitud por parte de la empresa que fomente un vínculo con el cliente que permita construir una relación duradera, razón por la cual se debe identificar qué clientes son más importantes y se muestran más cercanos y receptivos, instaurando experiencias de ayuda o consulta que les resulten memorables y beneficiosas.

Exige superar las expectativas que puedan tener en un primer momento y de esta forma se establece un compromiso del cliente para con la empresa o marca. Bajo estos aspectos se logra argumentar que Colombia es un país que ya se está vinculando en el proceso de globalización, para el caso de los restaurantes podemos encontrar que existen restaurantes colombianos ubicados en el exterior, como restaurantes de cocina internacional ubicados en el país, lo que ha incrementado a su vez la competitividad de los restaurantes regionales con los internacionales y entre ellos mismos, por tal razón podemos encontrar restaurantes especializados, con muy buenos productos, atención y servicio, la complejidad ahora es innovar y mantenerse en el mercado por medio del posicionamiento de marca en la mente del consumidor.

Existen regiones de Colombia en donde aún este aspecto apenas se está instalando. Nariño por ejemplo y en su capital Pasto específicamente, encontramos 135 restaurantes, de los cuales 27 se especializan en cocina internacional, claro está que la gran mayoría se concentra en comida china de los que se cuentan 8 y restaurantes parrilla 9, pero en servicio y atención son muy

similares pues se ha comprendido la importancia del buen servicio al cliente, claro esto en los buenos restaurantes, pero el punto es que, aparte del menú en que se diferencian?

Por otra parte se debe tener en cuenta y según cifras del DANE, en estratos bajos los principales gastos son vivienda, carne, almuerzo fuera del hogar, leche bus y medicinas. Mientras que en el caso de los hogares de estratos altos los principales gastos son vivienda, vehículo, servicios bancarios, almuerzo fuera del hogar y servicio domestico.

En comer fuera del hogar el 29.6% del gasto mensual de los bogotanos es destinado a este concepto, seguido por ciudades como Bucaramanga, Cali y Barranquilla, mientras que en ciudades como Montería es destinado el 9.3% y en la ciudad de Pasto se cuenta con un 12.2% para este gasto durante el año 2009.

Los restaurante parrilla, son restaurantes especializados en el corte y preparación de carne a la parrilla cuyo concepto se presento en Colombia como una idea moderna, diferente y actual del tradicional asador de carne, un recorrido por los sabores de la cocina argentina, pero de una forma diferente y espectacular, ya que la parrilla esta a la vista de los clientes y la carne sale de esta directamente a la mesa del cliente en platos o parrillas individuales.

Un negocio de restauración que actualmente tiene gran acogida en Colombia y ahora en la ciudad de Pasto, creado para dar respuesta a los cambios que se están produciendo en los hábitos de consumos de la sociedad y en especial en los restaurantes, dichos cambios generan una creciente demanda de consumidores que necesitan comer fuera de casa, un producto sano, diferente y a un precio razonable, bajo este concepto nace el restaurante Aberdeen Angus el cual lleva siete años de servicio en la ciudad de Pasto, cuyo origen y concepto de la carta que ofrece, nace en el año de 1523, en los condados escoceses de Aberdeen y Forfarshire –parte del cual era conocido como Angus-, se comprobó la existencia de un tipo de ganado vacuno mocho y de pelaje negro, que debido a sus notables atributos productivos se difundió rápidamente en Gran Bretaña, Irlanda, Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Argentina y el resto de los países ganaderos del mundo.

El restaurante tiene como proveedor de carne de res a la Distribuidora de Carnes, cuyo representante legal es el chef del restaurante el señor Daniel Lazarte, la carne proviene de la Dorada Caldas de donde es originario el cebú.

De esta manera el restaurante se asegura de obtener carnes tiernas, jugosas y sabrosas y es importante aclarar que la capa de grasa de esta carne es mucho más delgada que en otras razas de cebú lo que significa un producto mucho más saludable para el cliente.

El mercado objetivo del restaurante de acuerdo a lo manifestado por el administrador, son los estratos 3, 4, y 5 de la ciudad de Pasto y por supuesto los turistas, donde la edad de sus clientes oscila entre los 25 y 60 años, personas con capacidad de compra y dispuestos a comprar.

El restaurante Aberdeen Angus está clasificado como un restaurante de alta cocina, puesto que los alimentos son de gran calidad y servicio a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo al plato.

Se dispone de *camareros*, dirigidos por un *Chef*. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.

Su oferta culinaria corresponde a una cocina internacional que para este caso es la parrilla argentina razón por la cual, la protagonista es la carne de res, así el 65% de su menú se constituye con base en este producto.

La parrilla Aberdeen Angus es novedad en la ciudad de Pasto. Su ventaja diferencial la constituye trabajar con un producto de marca, ambientes estilo campo y una dedicada atención en el servicio de mesa, se trata de un ambiente informal pero selecto.

Su staff está conformado por parrilleros capacitados donde el chef es de nacionalidad argentina, especialista en cortes de carne y términos de la misma y quien es el corazón del negocio; un staff completo acorde a un restaurante de primera categoría, de manera que se quiere lograr una *Parrilla Aberdeen Angus, como una parrilla tradicional pero distinta*.

1.5.2 Marco conceptual:

Planeación estratégica: ²La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión, pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos con el fin de alcanzar la situación futura planeada por el restaurante. Por tanto dichas metas se deberán desarrollar dentro del contexto de dicha situación y deberán ser realistas, objetivas y alcanzables. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar al restaurante sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas.

²Universidad Nacional de Colombia. Que es la Planeación Estratégica (artículo de internet) http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.7/57Estrategia_planeacionEstrategica_continuacion.htm (consulta: 13 de noviembre de 2010)

Esta definición de planeación estratégica se concentra en el proceso de planeación y no en el plan que se genera. Aunque los documentos del restaurante o de cualquier otro negocio u organización pueden delinear los enunciados de la misión, las metas estratégicas, los indicadores críticos del éxito, los objetivos funcionales etc, la planeación estratégica exitosa se caracteriza por el proceso de auto examen, la confrontación de elecciones difíciles, el establecimiento de prioridades y otros. Con mucha frecuencia, los documentos se archivan casi hasta que una fuerza externa como la competencia y las exigencias de los clientes ordenan su revisión.

Una vez que se completa el ciclo de planeación estratégica, la tarea de la gerencia del restaurante consistirá en asegurar su implementación y luego decidir cuándo comenzar el siguiente ciclo, el futuro por definición siempre está al frente; por tanto el restaurante siempre deberá estar en los procesos simultáneos de plantación e implementación de sus planes. Antes de llevar a cabo las acciones se debe planear, puesto que la planeación permite observar las alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger algunas de esas alternativas estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que pueden surgir en el futuro del restaurante, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionar la base para que el negocio tome las mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste entonces y de acuerdo a lo anterior en la búsqueda de una o más ventajas competitivas del negocio y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar las ventajas que presente el restaurante frente a su competencia, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles, pues tiene por finalidad producir cambios profundos en el mercado en el que se desarrolla el restaurante y en su cultura interna.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"³.

³ Carlos Mora Vanegas. Gerstipolis. La mezcla de mercados su relación con la planeación estratégica y ventajas competitivas (artículo de internet) <http://www.gestipolis.com/canales3/mar/mezpla.htm> (consulta: 13 septiembre de 2010)

Investigación de mercados: ⁴La investigación de mercados es una de las herramientas de mayor importancia en la construcción del plan estratégico de mercadeo, puesto que es una técnica que permite recolectar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer, para posteriormente interpretarlos y hacer uso de ellos, datos que le servirán al empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y lograr la rentabilidad del restaurante, apoyando el desarrollo del negocio, mediante la adecuada planeación, organización y control de los recursos y áreas o aspectos que lo conformen para que cumpla con las necesidades del mercado en tiempo oportuno, así también permitirá la satisfacción del cliente mediante el producto y el servicio requerido es decir, que tanto el producto que para este caso sería el menú como el servicio cumplan con los requerimientos y deseos exigidos o esperados al ser utilizado.

Por lo tanto de aquí que la dirección es tan importante como la investigación, pues todos los restaurantes requieren de las investigaciones de mercado, para estudiar o reflexionar sobre la manera en que ofrecen sus servicios, ya que si existen fallas la administración no se dará por enterada sin dichas investigaciones. La naturaleza competitiva de alimentos y bebidas manifiesta que existen tres tipos de clientes; los actuales, los potenciales y la competencia.

La finalidad de la investigación de mercado es ofrecerle al cliente lo que quiere y gracias a esto aumentar su fidelidad y número sintonizando perfectamente con él.

Por otra parte la investigación de mercados presentara una seria de beneficios para el restaurante, tales como son la recopilación de una información real y expresada en términos más precisos, que ayudaran a resolver con un mayor grado de éxito los problemas que se presenten, servirá para determinar el tipo de producto que debe darse con base en las necesidades manifestadas por los clientes, durante la investigación, permite definir las características del cliente al que el restaurante satisface o pretende satisfacer tales como: gustos, preferencias, hábitos de consumo, nivel de ingresos, entre otros y cómo cambian estos en los clientes para que así el restaurante pueda responder y adaptarse a ellos y no quede fuera del mercado.

El servicio: ⁵A diferencia de los bienes los cuales se definen como objetos, aparatos o cosas, los servicios son actos, esfuerzos o actuaciones, sin embargo, es difícil encontrar un servicio puro o un bien puro ya que de cualquier manera uno lleva un poco del otro, por ejemplo y en el caso del restaurante Aberdeen Angus el

⁴ Cesar A. Salazar O. Como Desarrollar un Plan Estratégico de Mercadeo. Primera Edición. Colombia 1998. p. 77

⁵ Jacques Horovitz. Calidad del Servicio. A la conquista del cliente Tomo 3. Colombia. Mc Graw Hill. 1994 p. 1-2

contenido de la carta sería el bien el cual es algo tangible mientras que el servicio sería un producto intangible y generalmente los bienes ofrecen un servicio.

La diferencia básica entre los bienes y los servicios es su intangibilidad, es decir que los servicios carecen de sustancia material y como consecuencia de las diferencias de intangibilidad, aparecen infinidad de problemas en el mercadeo de servicios, los cuales no siempre es posible resolver correctamente usando soluciones de mercadeo referidas a los bienes.

Los negocios como el restaurante en referencia que contienen componentes tanto de bienes como de servicios y que no toman en cuenta o cuando menos olvidan los elementos (intangibles) de los servicios en su oferta estarían pasando por alto un componente vital de sus negocios, a lo que se denominaría como *miopía del mercadeo definiendo al negocio* de manera excesivamente limitado hacia lo tangible o material, es interesante señalar entonces que el hecho de agregar aspectos de servicio a un producto muchas veces será transformado de un mero bien de consumo en toda una *experiencia* y al hacerlo, aumenta ostensiblemente las posibilidades de que el producto genere ingresos.

Por lo anterior el servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza, claro que una sonrisa nunca está demás, pues además de eso dicha sonrisa debe proporcionar una buena información y transmitir seguridad al cliente que lo oriente hacia la satisfacción de sus expectativas y necesidades. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía. Además se debe tener en cuenta que servicio no significa servilismo puesto que el segundo genera en el cliente fatiga o desesperación, debido a que en este caso el mesero y cajero no deben sobreactuarse en amabilidad.

Por otra parte el servicio que obtenga el comensal será medido, en cuanto a lo que este va a costarle, además, en tiempo, esfuerzos y dinero, midiendo efectos en cuanto a tiempo de demora en el pedido de su plato, en la obtención de una factura sin errores, en encontrar rápidamente un responsable si surgen problemas o inconvenientes, disponibilidad de un transporte, ambientación, etc.

⁶La percepción del servicio y la calidad del mismo variara de uno a otro cliente y no es la misma para el comensal que para el proveedor, así también se percibirá en forma diferente según sea nuevo o muy difundido, es decir, que lo descubra el cliente o sea ya usuario del mismo.

✓ **Producto:** Se refiere tanto a bienes como a servicios.

⁶ Leon G. Shiffman, Leslie Lazar Kanuk. Comportamiento del Consumidor. Octava edición. Pearson Prentice Hall. México 2005 p.254

- ✓ **Beneficio:** El concepto de beneficio se entiende como los beneficios encapsulados en la mente del consumidor, de manera que el concepto de beneficio que adquieren los consumidores es la medula del mercadeo y va más allá de todos los bienes y servicios, por tal razón a diferencia de los bienes los servicios proporcionan un paquete de beneficios por medio de una experiencia que ha sido creada para el consumidor. Por ejemplo en los bienes como productos de Colgate, la posibilidad de que sus clientes conozcan la planta donde se fabrican estos es supremamente remota, mientras que para el caso del restaurante sus clientes tendrán una presencia física en la “fabrica” donde se produce la carne y demás contenido de la carta así como la posibilidad de tener contacto con los administradores que dirigen el restaurante.

- ✓ **Servucción:** Es un modelo estratégico que despliega el mercadeo de servicios, el cual ofrece la oportunidad de desarrollar “experiencias atractivas” que sirven de arma competitiva por ejemplo el precio de un kilo de carne considerado como *materia prima* es bajo frente al precio que adquiriría al ser seleccionada, procesada, empacada y un supermercado reconocido lo vende como *mercancía*. Cuando el restaurante vende esta misma carne, el producto adquiere más aspectos del servicio y el precio de venta aumenta considerablemente y más aun si el restaurante goza de una buena reputación de estatus como es el caso, de manera que el cliente que desee degustar de una excelente carne a la parrilla acompañado del beneficio de estatus estará gustosamente dispuesto a asumir el costo, de aquí que el proceso entero de pedir, crear y consumir se convierte en toda una “experiencia placentera”, de manera que el restaurante deberá trabajar por construir y vender experiencias memorables más que un servicio, permitiendo que el cliente evalúe el producto predominantemente intangible (servicio) basándose en la experiencia que rodea al beneficio central del mismo. Bid. Pág. 7-12

De aquí la importancia que cobra el personal que estructura al restaurante y la naciente necesidad de un profesional en mercadeo de servicios como también del personal capacitado (personal de contacto, prestadores del servicio), que para el caso sería desde el gerente hasta los meseros todos y cada uno desempeñan un papel importante, ya que desde la gerencia debe existir la voluntad necesaria para invertir en el negocio y la disposición de los empleados para realizar el plan, esto teniendo en cuenta que actualmente en este sector existe un exceso de oferta y una demanda insuficiente.

- ✓ **Calidad:** ⁷La calidad se define como un el nivel de excelencia que para el caso el restaurante Angus ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa al mismo tiempo la medida en que se logra dicha calidad.

⁷ Joseph P.Guiltinan-Gordon W. Paul. Administration Del Marketing. 5 ed. McGraw-HILL 1994 p.325

- ✓ **La clientela clave:** Es entendida como aquella, que por sus alternativas y necesidades impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar, hoy en día en el terreno industrial como el de gran consumo, los mercados se segmentan cada vez mas de acuerdo con la diversidad creciente de los clientes, un estudiante por ejemplo no tiene las mismas exigencias en materia de restaurantes que un hombre de negocios, de manera que ante la diversidad de necesidades cada servicio debe seleccionar una clientela clave, la tentación de satisfacer a todo un poco ha pasado de ser el medio más seguro de fracasar.
- ✓ **El nivel de excelencia:** De acuerdo a esto, la calidad no significa necesariamente lujo, ni algo inmejorable, ni el nivel superior de la gama. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado, de tal manera que el restaurante deberá concentrar sus esfuerzos a satisfacer las exigencias, expectativas y necesidades de su clientela clave que corresponde a una clase ejecutiva, de estrato social 4 y 5 y con un rango de edad de 25 a 60 años de edad, así también si un segmento de la clientela desea que las recepciones para un evento se efectúen en tres días, no hay necesidad de hacerlo en tres horas, pues según el objetivo al que se tienda bajo el concepto del cliente, tres días o tres horas pueden ser niveles de excelencia totalmente válidos.

Una política de calidad de servicio trata de reducir en lo posible los esfuerzos y costos suplementarios para el cliente, imponiéndose como objetivo el llegar a cero preocupaciones.

Depende del nivel de calidad la satisfacción del cliente, pues un cliente satisfecho ser aquel que pueda pasar con su pareja un aniversario inolvidable en el restaurante, el ejecutivo que quedo como un “príncipe” frente a sus socios invitándolos a comer a Angus.

El consumidor: Es quien adquiere el servicio o producto en sí, ⁸generalmente, el consumidor responde a los estímulos del mercadeo los cuales consisten en las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción sin olvidar que otros estímulos influyen de manera importante en el entorno del comprador los cuales son: económicos, tecnológicos, políticos y culturales. Toda esta información entra a la caja negra del consumidor donde se transforma en un conjunto de respuestas observables del consumidor: elección de producto, elección de marca, elección de tienda y momento y cantidad de compra.

⁸ BORDEN, N.H. El Concepto Del Marketing Mix, en Schwartz, G., Science in Marketing, New York J. Wiley and Sons. 1965. P.386

Por lo anterior para el desarrollo del Plan de Mercadeo deberá comprenderse la forma en que los estímulos se convierten en respuestas dentro de la “caja negra del consumidor” (pensamiento) teniendo en cuenta en primer lugar que las características del consumidor afectan la manera en que percibe los estímulos y reacciona ante ellos y en segundo lugar que el proceso de decisión mismo del comprador influye en su comportamiento.

Entre las características que afectan el comportamiento del consumidor se encuentra la *cultura* ya que esta es un comportamiento que se aprende con el tiempo, desde el momento en que se nace. A decir verdad en Nariño apenas se esta aprendiendo a comer carne de res, en primer lugar porque muchos desconocen el tipo de cortes y los beneficios de cada uno de estos al igual que su uso. Culturalmente Pasto por su tradición sabe consumir cuy, claro está hablando en términos generales pues a muchas personas no les agrada este tipo de carne, pero volviendo al tema de la carne de res gran numero de restaurantes prepara este producto como saben hacerlo, mas no como debería hacerse, pues en la gran mayoría de este tipo de preparaciones se pierde la ternura, suavidad y calidad nutricional de la misma, y que hablar de los consumidores quienes en su gran mayoría ignoran el tipo de carne que se sirve a la mesa, pero vale la pena aclarar que el especialista en este tema es el chef del restaurante, de manera que el plan estará enfocado esencialmente al servicio.

De la misma forma nacen las *subculturas* conformada por un grupo de individuos con experiencias y situaciones comunes, estas subculturas conforman importantes segmentos de mercado y uno de ellos es el segmento objetivo del restaurante, se estaría hablando de un grupo de consumidores de cierta clase social y status.

Por otra parte el *Comportamiento del consumidor* le permitirá al analista y autor del plan estratégico entender y prever el comportamiento del mismo en el mercado, puesto el estudio de este no solamente se ocupa de que prefieren consumir, sino también de por qué, cuándo, cómo y con cuanta frecuencia lo hacen, de manera que la investigación al comportamiento del consumidor, se lleva a cabo en cada fase del proceso de consumo: antes, durante y después del mismo.

El comportamiento del consumidor es interdisciplinario, es decir se basa en conceptos y teorías respecto del ser humano, que fueron desarrollados por científicos de diversas disciplinas como la psicología, sociología, psicología social, antropología cultural y economía.

El comportamiento del consumidor se ha convertido en una parte integral de la plantación estratégica del mercado. La creencia de que la ética y la responsabilidad social también deben ser parte fundamental de toda decisión de mercadeo se expresa con un concepto de mercadeo revisado: el concepto de mercadeo social, el cual exigirá al analista satisfacer las necesidades y

expectativas del mercado meta del restaurante, en formas que mejoren la rentabilidad y diferenciación del mismo⁹.

Entre algunos de los aspectos estudiados por dichos científicos y expertos en el comportamiento humano se encuentran:

- **Aprendizaje:** se define como un cambio de conducta provocado por una experiencia o por una práctica que tiene cierta permanencia temporal y de acuerdo a la calidad de esas experiencias el cliente aprende a dar una respuesta apetitiva, o evitativa lo que significa que en el restaurante se deberá tener en cuenta el aprendizaje por condicionamiento ya que como lo expresan el fisiólogo I. P. Pávlov, el neurólogo V. M. Bechterev y el conductista J. B. Watson quienes estudiaron la conducta a través de sus experimentos: asociando mediante *refuerzo* un *estímulo neutro* (campana) a otro no neutro (comida) se puede obtener una *respuesta condicionada* (salivación). Entonces si Angus consigue condicionar al cliente es decir, que asocie un estímulo (mensaje, nombre, música, olor...) a otro estímulo (ayuda, bienestar, seguridad, miedo, sed...) reaccionará dando una respuesta de aceptación o de rechazo.

Es así como el aprendizaje por *condicionamiento mecánico* explica, mediante el modelo E-R (estímulo-respuesta), que nosotros, como todo ser viviente, responde automáticamente ante estímulos externos (luz, oscuridad, frío...) o internos (llamadas del organismo por falta de alimentos, actividad sexual...). E. L. Thorndike y B. F. Skinner desarrollaron el planteamiento conductista aportando el *condicionamiento operante*, según el cual el restaurante puede llegar a moldear la conducta del cliente mediante el uso apropiado de estímulos, de aquí que la efectividad de esta asociación y uso de estímulos sea de gran importancia para su principal objetivo el cual es posicionarse en la mente del comensal pastuso de acuerdo al sector objetivo del restaurante.

- **Percepción:** la publicidad realizada por el restaurante se basará bajo el concepto del aprendizaje perceptivo, en este el neoconductismo expresa que el ser humano aprende mediante la observación y la comprensión del entorno. El ser humano crea un *mapa cognitivo* o, lo que es lo mismo, se familiariza con la situación. Esta corriente dice, por tanto, que *el individuo aprende a percibir una situación estimuladora y, ante ella, a dar una respuesta adecuada*. Su principal representante, E. C. Tolman, distingue varios tipos de aprendizaje entre los que se destaca el *aprendizaje del lugar*: se aprende dónde están los obstáculos y las recompensas. Cuando se ha ubicado estas últimas se actúa para obtenerlas.

⁹ Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer. *Plantación Estratégica Aplicada. Como desarrollar un plan que realmente funcione*. Colombia Editorial Nomos S.A. 2001 p. 235

Si el cliente aprende que el restaurante Aberdeen Angus es para ellos un lugar donde encontrarán estímulos positivos, ¿no será que pasaran gran número de veces y de tiempo en el establecimiento?, para esto el restaurante deberá identificarse para el cliente no como el solo lugar para ir a comer, sino el lugar donde compartirá con su familia o relaciones sociales momentos y experiencias agradables de gran recordación.

¹⁰Los investigadores de la teoría de la percepción afirman que *la forma en que el individuo percibe el mundo que le rodea constituye uno de los determinantes fundamentales de su conducta*. Los movimientos que se realizan y los pensamientos que se tienen dependen, en gran medida, de la percepción, esto es, de la información que se capta del entorno.

Una de las características de la percepción es su *naturaleza selectiva*: el individuo selecciona entre multitud de estímulos sólo aquellos que le llaman la atención, es entonces donde el Plan de Mercadeo hará énfasis, puesto que se deberán considerar los principales intereses del cliente, cuales son los estímulos que llaman su atención convirtiendo al restaurante en su predilecto.

- **Neoconductismo:** ¹¹En la década de 1930 un grupo de psicólogos estadounidenses formado por profesionales como Edward Chace Tolman y Clark Leonard Hull desarrolla la corriente del neoconductismo el cual parte de los conceptos básicos del conductismo como el ambientalismo, el mecanicismo y el condicionamiento y utiliza variables intermedias para el análisis como la predicción y el control de la conducta.

Los estudios del neoconductismo se desarrollan en el campo del aprendizaje y la conducta animal, en este último aspecto, Tolman destacó la conducta propositiva (los animales parecen tender hacia metas, la necesidad de los animales de interaccionar con los objetos y la tendencia animal a descubrir y optar por las soluciones fáciles antes que las difíciles. El objetivo general del neoconductismo es la conducta observable, teniendo en cuenta entonces que los seres vivos responden a las condiciones externas y a sus estímulos.

- **Psicoanálisis:** ¹²Para Sigmund Freud *la causa del comportamiento está en el inconsciente y la fuente impulsora de la actividad mental son los instintos*. El individuo trata de satisfacer instintivamente sus necesidades naturales, con el

¹⁰ Philip Kotler, Gary Armstrong. Marketing Version Latinoamericana. 11 ed. Pearson Prentice Hall 2007. p.142

¹¹ Definición de Neoconductismo (artículo de internet) <http://definicion.de/neoconductismo> (consulta: 13 septiembre de 2010)

¹² Sigmund Freud. Obras Completas. El "yo" y el "ello" Vol. 15 ORBIS S.A. Hyspamerica 1993. P10, 13-16

mayor goce posible (principio del placer), pero el medio nos impone todo tipo de normas éticas, sociales, religiosas, así como ideales, escrúpulos, convenciones, prejuicios, etc. que restringen determinado impulso para actuar. El resultado es la represión de los instintos y la consecuente sensación de angustia o ansiedad.

Este proceso se apoya en la estratificación de la personalidad psíquica:

- ✓ *Ello (inconsciente)*, regido por el *principio del placer*.
- ✓ *Ego (consciente)*, regido por el *principio de la realidad*.
- ✓ *Superego (preconsciente)*, regido por el *principio del deber*.

“La vida humana es un continuo conflicto entre el deseo y la norma, los instintos y la autoridad social”. Para eliminar la tensión psicológica que se produce el individuo utiliza *mecanismos de defensa*, método inconsciente que se manifiesta de diferentes maneras. Algunas de ellas son utilizadas en publicidad de manera que en el estudio para el desarrollo del Plan se tendrán en cuenta estas manifestaciones con el propósito de generar estrategias aprovechando ese comportamiento.

Algunas de las manifestaciones que se presentan en la publicidad actual son: ***Instinto de enmascaración***, que consiste en olvidar la angustia. Ejemplo de mensaje publicitario: tener que limpiar... después de una fiesta. La limpieza se presenta así en un contexto atractivo y confortable donde pueda olvidarse que esta tarea es desagradable.

Instinto de proyección, que envía la angustia hacia algo o alguien externo o ajeno al individuo. Ejemplo de mensaje publicitario: quedarse sin dinero y tener que pedirlo es algo que en estos tiempos nos pasa a todos. El banco es quien te salva.

El Plan de Mercadeo hará uso de los siguientes conceptos o manifestaciones.

Instinto de identificación del individuo con alguien que no sufre la angustia. Bajo este concepto se tiene en cuenta que el cliente se identifique con el restaurante ya que al hacer uso de su servicio lograra alcanzar status y se lucirá ante sus invitados.

Instinto de sublimación o sustitución de la causa que produce la angustia por otro elemento (objeto, sentimiento, actividad...) que es aceptado socialmente, incluso premiado. La persona que se convierta en cliente de ANGUS podrá ser reconocido dentro de un grupo social selecto, muchas personas suelen ser juzgadas por los productos que usan o lugares que frecuentan.

De manera que *la publicidad instintiva* ofrece al producto y servicio como una manera de descargar la tensión, la energía acumulada. Entonces la carne a la parrilla, el menú y el servicio que ofrece Angus no es un simple objeto o servicio para solucionar una necesidad, sino que su compra en sí, proporciona satisfacción y complacencia, ya que el restaurante deberá ir más allá de las expectativas del cliente.

Teniendo claro los conceptos y propósitos del mercadeo como el comportamiento del consumidor y su psicología es posible aplicar un mercadeo emocional y un mercadeo vivencial o experiencial, ya que el segundo sería el resultado del primero y de estos lograr la satisfacción y fidelización del cliente Aberdeen Angus.

El cliente: Permite hacer mención a la ¹³ persona que accede a un bien o servicio a partir de un pago y puede ser utilizado como sinónimo de comprador, usuario o consumidor, para el caso del restaurante el cliente es aquel que visita el establecimiento en busca de un beneficio a cambio de un costo, entre los cuales se encuentran los clientes activos el cual es el que visita el restaurante con frecuencia y el cliente inactivo quien hace uso del servicio del restaurante de manera eventual o esporádica.

- **Situación del cliente,** este consiste en determinar cómo se encuentra el cliente frente al restaurante, si es un cliente frecuente o potencia, si el cliente se muestra interesado en el servicio pero aun no lo ha tomado, para el caso de un cliente que visita el restaurante por primera vez se debe hacer el seguimiento de su satisfacción, el valor percibido y calidad. En los clientes antiguos se determinara si es un cliente fiel o habitual, desde hace cuanto frecuenta el restaurante, cada cuanto en qué clase de eventos (motivos), o si es un cliente perdido por el restaurante y cuanto le cuesta al negocio recuperarlo. En este punto el autor del proyecto o trabajo puede empezar a diseñar estrategias ofensivas de captación de nuevos clientes, estrategias defensivas de fidelización de los clientes actuales o ambas al tiempo. No se podrá pretender adelantar ninguna de las anteriores estrategias sin antes haber determinado la situación actual del portafolio de clientes del restaurante.
- **Valor de un cliente,** es aquel que representa más de las visitas y toma del servicio que ofrece el restaurante, son las visitas que puede hacer a través del tiempo y por lo tanto se deben desarrollar aquellas estrategias que permitan mantener a ese cliente por el periodo que requiera el restaurante.

¹³ Ricardo Fernández Valiñaz. Manual para elaborar u plan de mercadotecnia, un enfoque latinoamericano. 3ra edición. México. THOMSON 2004. p.2-3

Mercadeo Emocional: Bajo este concepto se debe comprender que ¹⁴es mucho más importante que describir las características del producto es comunicar los beneficios para el cliente, puesto que el cliente no compra características, sino los beneficios y expectativas que la carta del restaurante y el servicio del mismo pueda aportarle. Por lo tanto, será mucho mejor comunicar BENEFICIOS frente a los SERVICIOS, es decir, utilizar conceptos como: salud, estilo de vida, status, confianza y calidad antes que un lugar para ir a comer carne, escuchar música, servicio de eventos, entre otros.

De manera que el Plan de Mercadeo ira enfocado hacia la seducción y la afectividad. La publicidad debe destapar la caja de los SENTIMIENTOS del público objetivo. COMUNICAR = EMOCIONAR = VENDER. De manera que es importante tener en cuenta que para que el nombre del restaurante (marca) se destaque sobre la competencia, la clave está en generar relaciones afectivas con los potenciales clientes y más aun con los clientes actuales.

1.5.3 Marco Legal

Normas Generales

Art. 125 del Dcto. 0084 2003 POT: Los establecimientos industriales, comerciales y de servicios para su funcionamiento deberán cumplir y respetar los requisitos exigidos por la administración respecto a:

- No cambiar la actividad establecida en el certificado de uso de suelos expedido por la secretaria de plantación municipal o quien haga sus veces.
- No ocupar el espacio público.
- Garantizar parqueo de vehículos para clientes del establecimiento cuando así lo requieran.
- Acatar las normas de seguridad y convivencia.
- No exceder parámetros técnicos de numero de decibeles de sonido permitidos.
- Cumplir a cabalidad las condiciones locativas exigidas por la Administración para el funcionamiento de cada establecimiento.
- Cumplir estrictamente los horarios de atención establecidos por la Administración.
- Garantizar vigilancia cuando así se lo exija.
- Las demás que reglamentariamente establezca la Alcaldía Municipal.

Decreto No. 0361 del 28 de junio de 2005 que reglamenta la publicidad visual. Debe dar estricto cumplimiento al decreto 222 del 2001, de lo contrario será

¹⁴http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.7/57Estrategia_planeacionEstrategica_continuacion.htm

sancionado de conformidad con la ley. Requiere de área de parque interno de conformidad con el Art. 209 del decreto 0084 de 2003. El cumplimiento de de las condiciones locativas ambientales y sanitarias debe ser permanente.

Ley 09 de 1979: De acuerdo a lo establecido en la legislación sanitaria vigente y en particular el decreto 3075 DE 1997, se debe dar cumplimiento a las siguientes exigencias:

Instalaciones Físicas y Sanitarias del Establecimiento:

- Estar alejado de focos de contaminación
- Construcción a prueba de plagas
- Independencia de la vivienda
- Separación física de material sanitario entre las diferentes áreas que forman parte del establecimiento.
- Contar con servicios sanitarios bien ubicados, suficientes, debidamente dotados y en buen estado de funcionamiento e higiene.
- Deben existir casilleros o guardarropas adecuados, bien ubicados y mantenidos.
- Existir instalaciones adecuadas para el lavado de traperos, escobas y cepillos.
- Deben existir sifones y rejillas de drenaje adecuadas.
- Los pisos de todas las áreas deben estar limpios, en buen estado, sin grietas,, perforaciones o roturas y con inclinación y drenaje adecuado.
- Las paredes de todas las áreas deben ser lisas, de fácil limpieza y enlucidas de colores claros.
- Los techos de todas las áreas deben ser en material sanitario y estar en buen estado de mantenimiento y limpieza.
- Las instalaciones eléctricas deben estar bien aisladas y protegidas.
- Contar con instalaciones adecuadas para la limpieza y desinfección de equipo y utensilios de trabajo.
- La iluminación natural o artificial debe ser adecuada en calidad e intensidad.
- La temperatura ambiental y ventilación deben ser adecuadas en todas las áreas.

Condiciones de saneamiento:

- El agua utilizada debe ser potable, así como el suministro y presión para todas las operaciones.
- Debe existir un tanque de almacenamiento protegido, ubicado en un lugar de fácil acceso y capacidad suficiente el cual debe limpiarse y desinfectarse periódicamente.
- El personal debe conocer y aplicar correctamente el programa de limpieza y desinfección.

- Conocer y aplicar correctamente el programa de control de plagas.
- Conocer y aplicar correctamente el programa de manejo de residuos sólidos y líquidos.

Superficies de trabajo, equipos y utensilios

- Los equipos y superficies que entran en contacto con los alimentos deben ser en materiales sanitarios y de fácil limpieza y desinfección.
- Las superficies para el picado deben ser en material sanitario (plástico, nylon, polietileno o teflón) y encontrarse en buen estado de conservación e higiene.
- Los utensilios y vajillas deben estar en buen estado de conservación.
- Los equipos de refrigeración y congelación deben estar funcionando debidamente y estar en buen estado de conservación y limpieza.

Condiciones de manejo, preparación, conservación y servicio de los alimentos

- Las materias primas deben ser recibidas en un lugar limpio y organizado, dotado de estibas o estantes adecuados y protegidos convenientemente.
- Las materias primas e insumos usados en los procesos deben provenir de proveedores conocidos y estar identificados o rotulados.
- Hacer procesos adecuados de lavado de los alimentos o materias primas cruzadas, como carne, verduras y hortalizas productos de la pesca con agua potable antes de la preparación.
- Los alimentos cruzados deben almacenarse separadamente de los cocidos o precocidos.
- El servicio de alimentos debe realizarse con utensilios adecuados y evitar el contacto con las manos.
- Los productos deben encontrarse dentro de su vida útil y ser adecuados para el consumo humano.
- Los productos deben estar envasados o empacados en condiciones técnicas y sanitarias.
- Los productos preparados deben ser consumidos dentro de las 24 horas o deberán ser desechados.

Condiciones del personal manipulador de alimentos.

- Todos deben poseer certificación médica vigente.
- Deben acreditar cursos o capacitación en higiene y protección de alimentos.
- Deben utilizar un uniforme adecuado, de color claro, completo, limpio y calzado cerrado.
- Deben cumplir con los buenos hábitos de higiene personal.

Aspectos de salud ocupacional.

- El personal debe estar dotados y usar los elementos de protección personal requeridos.
- Deben existir extintores de incendios, cargados y debidamente señalados.
- Debe existir un botiquín de primeros auxilios debidamente dotado.
- El establecimiento debe cumplir con lo ordenado en la resolución 1956 de 2008 en relación a espacios libres de humo de cigarrillo.

1.5.4 Marco Contextual. El Plan Estratégico de Mercadeo se desarrollara en el restaurante Aberdeen Angus situado en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.5.5 Marco Temporal. Este Plan Estratégico de Mercadeo será desarrollado durante el primer semestre del año 2011, en el cual se observarán datos relacionados durante el periodo comprendido entre los años 2007 a 2011 y tendrá una proyección en espera de resultados para el segundo semestre del año 2012 y con proyecciones al año 2014.

1.6 DISEÑO METODOLOGICO

1.6.1 Tipo de Estudio. Este trabajo se desarrollara bajo el tipo de estudio **descriptivo**, por medio de este será posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad cuyo propósito es la re limitación de los hechos que conforman el problema del estudio, puesto que se dará respuesta a cada uno de los planteamientos en la sistematización del problema, así como de la descripción de cada objetivo, teniendo en cuenta que en este se representan las características del mercado de la ciudad de Pasto así como su tamaño identificando a los competidores, el perfil del consumidor, la oferta y la demanda del producto en dicho mercado, además del análisis de la percepción del cliente hacia el producto y servicio, teniendo en cuenta sus expectativas; aspectos que se estudiaran por medio de material bibliográfico, encuestas y por observación directa.

1.6.2 Método de Investigación. Este estudio se determina como **inductivo-analítico**, ya que el primero permite a partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan al problema llegar a establecer leyes generales de comportamiento de los fenómenos mientras que el segundo generará conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracteriza a una realidad, de este modo se podrá establecer las relaciones causa efecto, para finalmente concluir en un solo conocimiento para dar solución y

respuesta al problema y objetivos de estudio, lo que significa profundizar en la mente del consumidor y en el papel que desempeña el restaurante para el mismo, ultimando entonces y para este caso tener claro el perfil del cliente Aberdeen Angus, con el propósito de satisfacer sus necesidades y expectativas, convirtiendo al restaurante en un especialista o experto en el sector del mercado que ha decidido atender.

1.7 FUENTES DE INVESTIGACION

En este estudio se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria, puesto que se destacarán datos obtenidos a través de una encuesta aplicada a los clientes y charlas o entrevistas informales al personal del restaurante, así también se utilizará como fuente de información a la observación directa del investigador o autor del Plan Estratégico de Mercadeo a realizarse. En cuanto a las fuentes secundarias se tendrán en cuenta datos estadísticos desarrollados por entidades especializadas en el sector terciario, las cuales pueden aportar con información estadística sobre el desarrollo y evolución del sector y específicamente del restaurantero, tanto a nivel nacional como municipal y finalmente se acudirá a la información bibliográfica y netgrafía como guía para el buen desarrollo de las estrategias que conformarán el plan estratégico.

1.7.1 Técnicas de Recolección de información:

Fuentes Primarias:

La Observación: Técnica que consiste en observar atentamente los hechos o casos, para tomar la información y registrarla para su análisis, esta será un instrumento fundamental en todo el proceso investigativo del restaurante y de gran apoyo para obtener el mayor número de datos posibles, lo que generará un conocimiento objetivo sobre el comportamiento de los empleados, administrativos y clientes.

Encuestas: esta herramienta de recolección de información se aplicará a los clientes que visitan al restaurante Aberdeen Angus y cumplen con el perfil del tipo de cliente que lo frecuentan, que es el de personas con estrato 4 y 5, con edades entre 25 y 60 años y ejecutivos en su gran mayoría; con el propósito de determinar el nivel de calidad del servicio. Para tal fin, se ha tomado el número de clientes que visitaron al restaurante en cuestión durante el año 2009, periodo en el que se presentaron 6.600 clientes (registro interno de clientes en el restaurante).

Por lo anterior y para la toma de la muestra se ha recurrido al procedimiento probabilístico – aleatorio simple.

Determinación del tamaño de la muestra

N (población total – universo): 6.600

k: (margen de confiabilidad): 95%

e (margen de error): 5%

q :0.5

p: 0.5

$$n = \frac{N * k * p * q}{(N-1) * (e) + (k) * p * q}$$

$$n = \frac{6600 * (1.96) * 0.5 * 0.5}{(6600 - 1) * (0.05) + (1.96) * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3234}{(6599) * 0.0025 + 3.84 * 0.25}$$

$$n = \frac{3234}{17.4575} = 185$$

La muestra con que se trabajará es de 185 personas a encuestar, usuarios del restaurante

Por otra parte se realizaran entrevistas de carácter informal semejantes a una charla con los empleados y administrativos del establecimiento, con el fin de indagar aspectos internos del restaurante.

Fuentes Secundarias:

Revisión y análisis de material bibliográfico y de netgrafía que aborden y se especialicen en los temas columna vertebral de este trabajo que son la planeación estratégica y mercadeo de servicio, así también se tendrán en cuenta temas o conceptos derivados de los mimos, los cuales servirán como guía al analista o autor del proyecto para la construcción de estrategias eficaces que conformarán el Plan de Estratégico de Mercadeo para el restaurante Aberdeen Angus, Plan que le proporcionará al mismo las herramientas necesarias para competir con eficiencia y diferenciación en su mercado meta.

1.7.2 Instrumentos para el análisis de la información. Para la tabulación de los datos obtenidos de la encuesta realizada a los clientes del restaurante se hizo uso del programa EXCEL, donde se construyó una base de datos, cuya valoración para cada uno de los puntos en las preguntas cerradas es de 1 para finalmente tener el resultado número y porcentual de cada punto. Para las preguntas abiertas se transcribe la respuesta del encuestado en forma similar, cuando estas son semejantes para posteriormente por medio de filtros darles el valor de 1 y de esta manera obtener un resultado numérico.

Posterior a este proceso se lleva la información a tablas y gráficos como tortas y columnas, los cuales pueden ser fácilmente interpretados.

Por otra parte se hará uso de las matrices para diagnóstico: MEFI, MEFE, MPC, DOFA, PEYEA Y BCG, herramientas muy útiles para el análisis de la situación actual del restaurante en estudio que finalmente generaran un concepto mucho más amplio y preciso del camino estratégico que debe seguir la empresa

Tabla 1. Presupuesto para el Proceso de investigación

ACTIVIDAD	INGRESOS	EGRESOS
FASE DIAGNOSTICA	\$ 960,000	
Recolección de Información		
Encuestas (papelería)		\$ 60,000
Bibliografía y Netgrafía (papelería)		\$ 30,000
Honorarios para aplicación de encuestas		\$ 515,000
Construcción de Matrices		
Papelería		\$ 10,000
ELABORACION PLAN		
Papelería		\$ 26,000
Transporte (investigador - pasante)		\$ 319,000
TOTAL	\$960,000	\$ 960,000

Fuente: elaboración propia

2. DIAGNÓSTICO

Una vez realizado el plan de trabajo, se procedió a efectuar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, diagnóstico desarrollado por el autor y presentado al administrador del restaurante con quien en conjunto se logró determinar las variables que afectan el saber hacer del negocio y su desempeño a futuro, variables o también factores de éxito citados en las matrices MEFI y MEFE (Tabla 6 y tabla 7), las cuales muestran datos cuantitativos tanto a nivel interno como externo, creando un perfil adecuado de todos y cada uno de los factores que influyen en el proceso empresarial, haciendo énfasis en orientar al restaurante a destacar su potencial productivo y de mercadeo, teniendo en cuenta el mejoramiento del servicio, logrando la fidelización y captación de nuevos clientes con base a las oportunidades que ofrece el mercado y las fortalezas que posee la empresa, esto teniendo en cuenta los conceptos de gerencia estratégica propuestos por el profesor de administración estratégica Fred David quien define que la investigación interna y externa es fundamental y cuyo análisis se realiza a través de matrices como la de posición estratégica, la matriz de evaluación de acción (PEEA), la matriz de la gran estrategia (GE) y la matriz de debilidades, fortalezas y amenazas (DOFA), todas estas para la creación y evaluación de estrategias alternativas, dichas matrices fueron revisadas y evaluadas por la administración y finalmente aceptadas para el propósito del trabajo.

2.1 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

Para la creación de la matriz MEFE, la cual se construye mediante el análisis del entorno y como se expuso anteriormente se determinaron en colaboración con el señor administrador del restaurante quien expuso su experiencia dentro del sector y como los factores externos han afectado positiva y negativamente el buen desarrollo del negocio, así también se tuvo en cuenta información actual del sector restaurantero y del entorno económico nacional y regional.

Las variables del ambiente externo que influyen en el restaurante y que se salen del control del negocio fueron conocidas y analizadas con el fin de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

El estudio del ambiente externo se realizó teniendo en cuenta material bibliográfico y el uso de herramientas como el internet, donde se abarcan las tendencias y hechos económicos, por tanto es preciso analizar la situación económica a nivel mundial, puesto que los mercados son mundiales y examinar este ambiente significa evaluar los efectos de la globalización, así mismo, se hace un análisis económico a nivel nacional y regional como también se analiza el sector en el que opera el restaurante y posteriormente a esto se hace un estudio de la competencia de Aberdeen Angus, factores que para el administrador fueron fundamentales

puesto que no se puede hacer de lado lo que sucede en el entorno ya que su crecimiento o crisis afecta el buen desarrollo del restaurante.

2.1.1 Análisis global. Teniendo en cuenta el punto anterior se expuso al ente administrativo del restaurante los siguientes aspectos.

- **Entorno económico**

“La economía mundial parece haber ingresado en una fase en la que la divergencia y volatilidad de varios mercados laborales se han incrementado de manera significativa, al tiempo que sigue existiendo una gran incertidumbre sobre la estabilidad de la recuperación” manifiesto realizado por la señora Elizabeth Tinoco, directora del Departamento de Actividades Sectoriales de la OIT. “Estas tendencias también se observan a través de distintos sectores y varían de país a país las vemos no solo en los países desarrollados, sino también en fuertes económicas emergentes, como China, Sudáfrica y Brasil”¹⁵, agrego la funcionaria.

Según la OIT, y publicado en el mismo informe, sectores como la administración pública, la salud, la educación, el comercio y la agricultura jalonaron la recuperación del empleo a nivel mundial en el año 2010, siendo el sector salud el mas activo a la hora de generar empleo durante la recesión. El sector de la educación creó casi 138.000 puestos de trabajo en el segundo trimestre del 2010 comparados con el mismo periodo del año 2009, mientras que en el primer trimestre se habían generado 240.000 empleos, por su parte el sector de la administración pública de manera más lenta en el segundo trimestre del 2010 creció con 134.830 empleos.

En cuanto a lo correspondiente a los servicios en hotelería y restaurantes el crecimiento fue del 1.5% en el segundo trimestre del 2010 comparado con el de 2009.

Pero de acuerdo a lo anterior, el informe concluye con que la recuperación del empleo se muestra dispareja a nivel sectorial para el primer semestre del año 2010, presentándose un panorama similar para el segundo semestre del mismo año.

Por otra parte y de acuerdo a un artículo realizado por noticias Uno, del canal uno de televisión nacional¹⁶, el índice de desempleo en Colombia para el segundo

¹⁵Portafolio, El empleo representa una recuperación pareja y volátil (artículo de internet) http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/el-empleo-presenta-una-recuperacion-dispareja-y-volatil-_8335980-3. (consulta: 13 de noviembre de 2010)

¹⁶ Noticias Uno. (Artículo de internet) <http://www.noticiasuno.com/notas/indicadores-junio-5.html>. (Consulta 8 de agosto de 2010)

trimestre del año 2010 creció casi medio punto con relación al mismo periodo del año anterior. Cifras oficiales publicadas por el Departamento Nacional de Estadísticas DANE, después de realizar la gran encuesta de familias revelando que en Colombia la tasa de desempleo quedo fijada en 12.2%, 0.4% más que en la misma época del 2009 cuando la tasa se ubicó en un 11.8%. Esto indica que oficialmente hay 600 mil colombianos sin empleo, sin embargo para el año 2011 la tasa de desempleo bajo a un 10.8%.

Según datos generados por un estudio realizado por el banco interamericano de desarrollo (BID), revela que “América Latina ha tenido un desarrollo poco satisfactorio en materia de productividad y el país es una de esas regiones en donde más se evidencia la baja productividad, la cual es variable clave para determinar el ingreso per – cápita. “ Una economía más productiva es una economía más competitiva”¹⁷, según Carmen Pagés, Jefe de la Unidad de Mercados Laborales del BID en el año 2010.

El sector de los servicios ha sido olvidado por el gobierno nacional, hecho que contribuye a la baja productividad del país, teniendo en cuenta que según cifras del BID, ha pasado de generar del 40% al 60% del empleo, este sector es un sector enorme de la economía pero también es un sector que crece muy lentamente, practicante está estancado, revela el estudio. Una de las principales razones es que Colombia presenta un bajo índice de grandes empresas y un muy alto índice de pequeñas empresas y de comercio informal, puesto que las pequeñas empresas y el comercio informal emplean no más de 10 personas, convirtiéndolas en empresas de baja productividad, según Pagés.

A todo se puede agregar que Colombia es un país en donde muy pocas empresas invierten en sus trabajadores, actualmente y casi a diario empresarios lamentan la inexistencia de un personal que cumpla con el perfil requerido, casos como estos se evidencian en instituciones como el SENA que a diario publica convocatorias de empleo para las empresas del país, sin embargo muchas de esas vacantes quedan sin ocupar por la falta de preparación o capacitación de quienes se postulan, así pues cómo es posible que en Colombia se deseen adoptar nuevas tecnologías si no existe el personal adecuado para operarla, de cambiar esta situación implica que una persona pueda generar progreso y mejorar su estabilidad laboral, por tanto no se debe olvidar que una baja innovación genera una baja formación en el trabajador y por ende la baja productividad en el país.

Ahora bien, muchas empresas y siendo muy conscientes de la realidad, continúan trabajando bajo la informalidad porque no existe un apoyo significativo por parte del gobierno, teniendo en cuenta que el sistema fiscal es muy riguroso a exigir

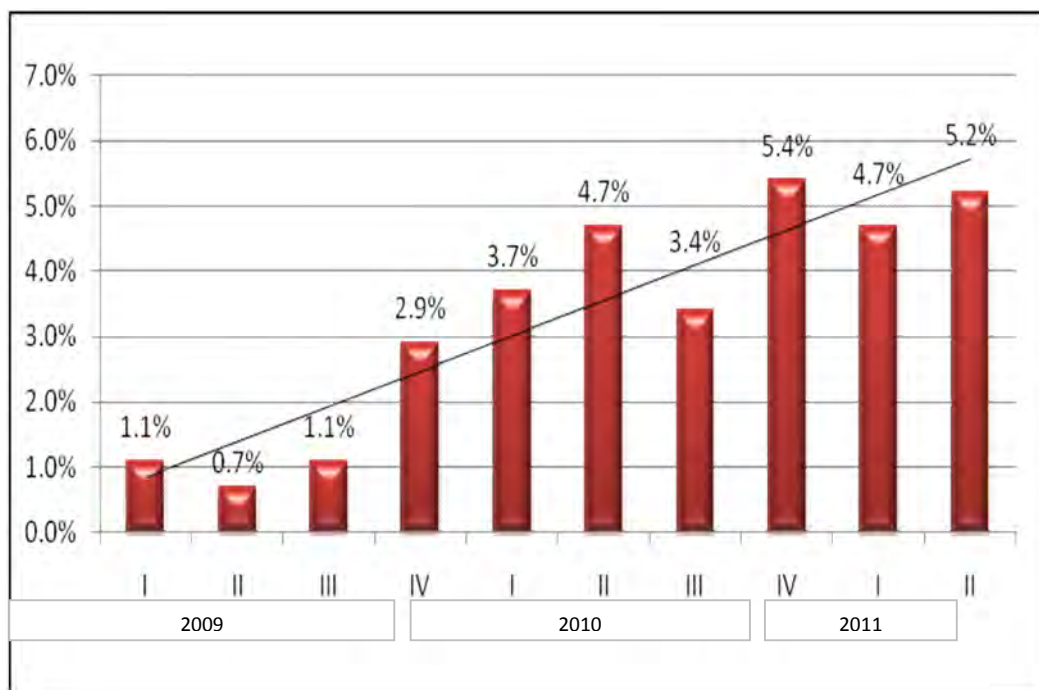
¹⁷ LR La República. En Colombia persiste el problema de la baja productividad (artículo de internet) http://www.larepublica.com.co/archivos/ECONOMIA/2010-11-11/en-colombia-persiste-el-problema-de-baja-productividad-bid_114956.php (consulta: 13 de noviembre de 2010)

grandes cantidades de dinero a las empresas imposibilitando su crecimiento y hasta en muchos casos causando su desaparición en el mercado.

De acuerdo a esto y según Manuel Miranda, en el Reporte de Competitividad 2010¹⁸ Colombia está a medio camino de la competitividad. Según el último reporte de competitividad global, el país más exitoso económicamente es Suiza, seguido de Singapur y Estados Unidos, mientras que en América Latina es Chile ocupando el puesto 35, seguido de Costa Rica, Brasil y Panamá con el puesto 63, Uruguay con el 69, México con el 71 y Colombia ocupa el puesto 73, lo que indica que el país no es tan productivo como otros países de la región.

Estos datos pueden ser corroborados si se tienen en cuenta cifras del DANE y como se observa en el *gráfico 1*, el PIB nacional presenta un crecimiento cercano al 4.7%, para el segundo trimestre del 2010, con respecto al año anterior, para el 2011; el PIB en el país creció un 5.2%.¹⁹

Gráfico 1. Comportamiento anual de PIB nacional 2009/I – 2011/II



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales - 2011

¹⁸ Manuel Miranda. Reporte de Competitividad 2010 – 2011 (artículo de internet) <http://manuel-miranda.blogspot.com/2010/09/reporte-de-competitividad-global-2010.html> (consulta 20 de septiembre de 2010)

¹⁹ Boletín de prensa No. 6. Producto Interno Bruto segundo trimestre de 2011. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IItrim11.pdf. (consulta: febrero 20 de 2011)

En conclusión y de acuerdo al gráfico, el PIB nacional para el primer semestre del 2011 se incrementó en un 0.5%, en comparación con el año inmediatamente anterior, de manera que se presenta un crecimiento no muy significativo si se tiene en cuenta el mismo periodo del año 2009 con respecto al del 2010. Esto corrobora entonces, la baja productividad del país, ya que el crecimiento se muestra lento. Igualmente el DANE hace referencia a las ramas de actividad entre las cuales se observa la de comercio, reparación, restaurantes y hoteles donde se presentó un incremento en el PIB del 5.4%, siendo así la tercera rama económica después de Industrias y manufacturas con un 8.4%, esto para el segundo trimestre del año 2010 con respecto al mismo periodo del 2009. Para el segundo trimestre del 2011 con respecto al mismo trimestre del 2010 se evidencia una variación del 7.2% pasando a ocupar el segundo lugar después de explotación de minas y canteras, aspectos que se exponen en la siguiente tabla.

Tabla 2. Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica 2011

Variación porcentual anual - series desestacionalizadas

Ramas de actividad económica	2010 II/2009II	2011 II/2010 II
Agricultura, ganadería, caza, selvicultura y pesca	1,10%	2,2%
Explotación de minas y canteras	14,90%	10,3%
Industrias manufactureras	8,40%	2,1%
Suministro de electricidad, gas y agua	3,30%	1,5%
Construcción	-5,60%	-0,9%
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	5,40%	7,2%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4,20%	7,1%
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,20%	6,1%
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,70%	2,3%
Subtotal valor agregado	4,40%	4,5%
Total Impuestos	5,90%	14,1%
PRODUCTO INTERNO BRUTO	4,50%	5,2%

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Concluyendo así que la rama en donde se encuentran o se desarrollan los restaurantes creció significativamente, lo que significa que es una industria en constante crecimiento y desarrollo, claro está siempre y cuando las condiciones del mercado lo permitan.

El gráfico 2, refleja el comportamiento trimestral del PIB ya mencionado donde también se observa que sectores como el transporte, almacenamiento y comunicaciones también está creciendo con una variación del 7.2% para el segundo trimestre del año 2011 con respecto al del 2010.

Gráfico 2. Comportamiento trimestral del PIB por sectores de oferta 2010 -2011



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

El crecimiento de dicho sector puede ser positivo o negativo para el restaurante Aberdeen Angus, punto con el que se encontró de acuerdo el administrador del restaurante, pues todo depende, de qué tan preparado se encuentre para enfrentar los cambios, las innovaciones y los adelantos tecnológicos y para tal efecto lo más importante es poseer información, conocimiento y capacitación.

Con respecto a la ciudad de Pasto con 416.842 habitantes según proyecciones del DANE para el año 2011²⁰, siendo la ciudad más grande de la región Pacífica después de Cali, no cuenta con una productividad ejemplar ya que su actividad se concentra en el comercio donde gran parte de este es informal.

En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios, con algunas pequeñas industrias o microempresas de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal, las empresas nariñenses de “mayor tamaño” se encuentran ubicadas en Pasto y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles, de manera que la economía de la ciudad se desarrolla en torno al comercio, los servicios sociales, comunales y personales, el transporte, las comunicaciones y la industria manufacturera, actividades que generan aproximadamente el 46% del PIB departamental.

En la zona rural predomina la actividad agrícola y ganadera y en una pequeña escala se presenta la actividad minera.

El desempleo por su parte presenta altos índices, según el estudio anual realizado por la Universidad de Nariño y el grupo de investigación “Coyuntura Social” de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas²¹, la tasa de desempleo en la ciudad de Pasto es de 22.1%, para el 2009 donde el DANE la estima en un 12.6%, el porcentaje dado por la Universidad de Nariño es el resultado de una encuesta realizada de manera longitudinal (se hace seguimiento y se encuesta a las mismas personas), en cambio el DANE lo hace de manera transversal (aleatoriamente y no hace el respectivo seguimiento), este estudio también indica que la tasa de ocupación de la ciudad es de un 50.4%. Para Eduardo Vicente Ruano, Coordinador de Mercado de Trabajo de la Universidad de Nariño, la razón de que se presente dicha tasa de desempleo en la ciudad es porque la urbe está por encima de la tasa superior del promedio nacional, puesto que la mayoría de las personas se encuentran en la informalidad y el subempleo, lo que significa que en la región no hay empleos de buena calidad, pues en su mayoría se hacen por medio de cooperativas de trabajo o por orden de prestación de servicios. En temporadas altas como las de fin de año, durante los meses de octubre,

²⁰ DANE. Proyecciones Municipales Población 2005-2011 Pasto. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:unnzAN_1hLgJ:www.pasto.gov.co/index.php%3Foption%3Dcom_phocadownload%26view%3Dcategory%26download%3D678:proyecciones-de-poblacion-2005-2011-sexo-y-grupos-de-edad-pasto%26id%3D53:estadisticas-pasto+Proyecciones+municipales+de+poblaci%C3%B3n+2005-2011+PASTO+DANE&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=co

²¹ Guillermo Andrés Ortega. Diario del Sur. Estudio indica que Pasto presenta una tasa de desempleo del 22.1% (artículo de internet) http://www.diariodelsur.com.co/nvodiariodelsur/portal/paginas/vernoticia.php?id_noticia=5450 (consulta: 10 de octubre de 2010)

noviembre y diciembre, la tasa de desempleo baja, ya que la tasa de ocupación en el sector comercio se incrementa jalonando así al 35% de la economía regional.

Por otra parte se indica que en la ciudad existe un subregistro, puesto que la Cámara de Comercio solo contabiliza las empresa registradas en la misma, mas no aquellas que funcionan en la parte trasera de las casas, las tiendas de barrio o los negocios como la venta de minutos, entre otros, subregistro que puede llegar a un 70% según Eduardo Ruano.

Por su parte el Magister Jesús H. Martínez Betancourt, decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño en el año 2009, indicó que la causa del desempleo en la ciudad está basada en temas estructurales y que el departamento de Nariño le aporta el 1.78% del PIB nacional, participación muy baja en la economía, razón por la cual el estado invierte tan poco en la región. La economía informal es un indicio de la estructura económica de los nariñenses como el contrabando.

Por otra parte, no existe un espíritu asociativo en la comunidad nariñense, existe el miedo al riesgo a invertir y a crear sociedades para formar empresa, pues el nariñense se caracteriza por ser un buen trabajador pero para acatar órdenes mas no para liderar una empresa, otro factor importante es el tema educativo, ya que la Universidad de Nariño como Universidad pública (bajo costo) solo recibe 1.300 cada año de 10 mil que aspiran ingresar, esos son los factores que influyen en la situación socioeconómica del departamento (Universidad de Nariño Cedre, 2010).

“La globalización para el departamento de Nariño es crítica, porque la región tiene bajos niveles de competitividad; de 23 departamentos estudiados por Confecámaras, Nariño se ubica en los dos últimos lugares disputándose los últimos lugares con el Cauca y Chocó, por tanto la economía de Nariño es solo de autoconsumo, por eso no crecen los hogares y los ingresos de las familias”. Diario del sur. com

“El desempleo no se puede determinar como un problema laboral de afirmar cuántas personas trabajan y cuántas no. Los especialistas en este tema manejamos una economía multidisciplinaria y multifacética que depende del factor social político y tecnológico, por ello se debe trabajar en el regionalismo positivo y así tener proyectos de inversión”, indicó Betancourt.

En referencia a lo anterior, es innegable y como se expone a la administración del restaurante, al considerar que el cliente que visita a Aberdeen Angus en su mayoría son ejecutivos, el hecho de que exista una baja población con acceso a la educación profesional disminuye el tamaño del mercado para el restaurante, esta no es una variable que la empresa pueda controlar, sin embargo la perspectiva del restaurante es vender a personas que no solo tengan una buena capacidad de pago, sino aquellas que realmente estén dispuestas a pagar por un buen producto

y servicio, es decir clientes que realmente compran el producto en lugar de aquellos que dicen poder comprarlo, de manera que es de vital importancia aprovechar la oportunidad del mercado disponible donde algunas personas sientan la necesidad de pertenecer a un grupo social de personas selectas, adquirir prestigio y así mantener estatus a través de frecuentar restaurantes distinguidos de la ciudad de Pasto. Por lo tanto es necesario que el restaurante continúe manteniendo precios altos pero justos, teniendo en cuenta la calidad del producto, ya que Aberdeen Angus es especialista en carne a la parrilla lo que hace que el restaurante se diferencie de otros, para con ello seguir manteniendo una buena relación con sus clientes en aras de captar nuevos, sin embargo la diferenciación no solo se construye con calidad de producto, sino también con calidad y excelencia en el servicio, razón por la cual la administración debe poner sus esfuerzos en ello.

- **Transporte y vías de acceso**

Pasto está conectado por vía terrestre con Popayán y hacia el sur, 78 km de distancia con Ipiales en la frontera con Ecuador, a través de la carretera Panamericana. La distancia de Pasto hasta Bogotá por la vía Panamericana es de 798 km, para un tiempo promedio de viaje de 22 horas.

Al occidente se comunica con el puerto de Tumaco por medio de una carretera pavimentada de 284 km y hacia el Oriente con el departamento del Putumayo, con una carretera de aproximadamente 145 km.

Para el transporte intermunicipal nacional terrestre, existe un terminal, en el que operan las principales empresas de transporte y por el cual pasan aproximadamente 2 millones de pasajeros al año.

En cuanto al transporte aéreo, el aeropuerto Antonio Nariño a 35 km de la ciudad, ofrece conexiones aéreas nacionales a través de empresas como Avianca y Satena.

Sin embargo el departamento de Nariño no cuenta con una estructura vial adecuada, el aeropuerto presenta varias falencias y las vías están deterioradas.

- **Comunicaciones**

Con referencia las telecomunicaciones, el departamento de Nariño y especialmente en la ciudad de Pasto hacen presencia varias empresas que ofrecen servicios de telecomunicaciones, mediante telefonía móvil con

disponibilidad de cobertura para varios operadores además de internet móvil y telefonía fija.²²

- **Consumo aparente de Carne bovina en Colombia**

El restaurante Aberdeen Angus ofrece en su carta platos cuya materia prima es la carne res como plato principal y razón de ser del negocio, seguido de pollo, cerdo, pescado.

Por lo anterior los datos analizados a continuación son de gran importancia para el Aberdeen Angus puesto que tiene un gran impacto en el mismo.

Al analizar el consumo aparente de carnes en el país y de acuerdo al documento de investigación en la cadena de carne bovina por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural²³, manifiesta que el consumo de carne bovina es el más alto, como se observa en el *gráfico 4*, pero parece haberse estancado y en algunos casos ha decrecido, el cerdo ha mantenido una tendencia de consumo muy limitada y sin un incremento sustancial en el tiempo, mientras que en el pollo ha ocurrido todo lo contrario, tal como se muestra en el *gráfico 5* con una dinámica positiva en la última década. En los tres casos este consumo se abastece casi en su totalidad con producción nacional debido a que las importaciones que se han registrado son de pequeños volúmenes y han tendido a la baja. Igualmente, se evidencia que el país no ha logrado superar su condición de exportador marginal de carnes, ni consolidar mercados que atienda de manera permanente.

El consumo aparente de carne de pollo pasó de 453.574 t en 1995 a más de 761.000 t en el 2005, reportando un crecimiento promedio anual del 5,5% en este período. Este consumo ha estado representado casi en su totalidad por la producción nacional, debido a que el flujo de comercio exterior ha pasado de ser muy reducido, a prácticamente inexistente en los últimos años. En efecto, las exportaciones colombianas de carne de pollo han sido nulas, mientras que las importaciones han representado porcentajes muy bajos, incluso inferiores al 3% del consumo aparente nacional.

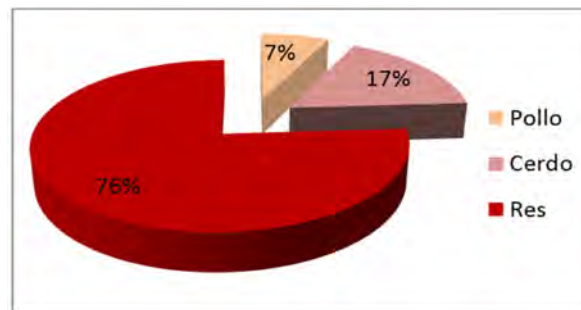
Los supermercados compran a colocadores y/o comercializadores productos empacados y listos para su distribución. Finalmente, cabe mencionar la demanda institucional de carne, la cual está constituida principalmente por restaurantes y hoteles, y se constituye en un mercado exigente en la medida en que requiere producto de alta calidad.

²² Wikipedia La enciclopedia libre (artículo de internet) http://es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto (consulta: 10 de octubre de 2010)

²³ Héctor Martínez Covaleta. La Cadena de carne Bovina en Colombia 2005 (artículo de internet) http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112144930_caracterizacion_bovina.pdf (consulta: octubre 11 de 2010)

Con respecto al consumo *per cápita* de carnes en Colombia, es evidente la preferencia por el consumo de carne bovina a través del tiempo, tal como se representa en el *gráfico 3*, presentando oscilaciones en su consumo anual. El consumo de carne de cerdo en las últimas cuatro décadas ha sido relativamente bajo, presentando variaciones entre los 3 kg y 4 kg. El caso más interesante se ha venido presentando con la carne de pollo, la cual en la década del sesenta era aún inferior a la de porcino, entre otros factores por el costo, así como se observa en el *gráfico 4* ha venido posicionándose en el tiempo con tendencia a alcanzar el consumo *per cápita* de carne bovina. El consumo de carnes en el país ha presentado un crecimiento porcentual en el período comprendido entre los años 1961-2005 de un 47.1% y una variación anual de 1.14%, a pesar de este balance positivo, si se contrasta con el crecimiento poblacional del mismo período, este presenta un crecimiento porcentual del 16.5% y una variación anual del 2.18%. Esto se traduce en que a pesar del incremento en el consumo de carne total en el país, ha sido inferior al crecimiento poblacional del mismo período y aunque el precio de la carne ha bajado, aún se mantiene lejos de las posibilidades de muchos. Las carnes más finas como el lomo, son poco comercializadas en las tiendas de barrio o en restaurantes de bajo perfil o categoría puesto que pocos pueden acceder a ella.

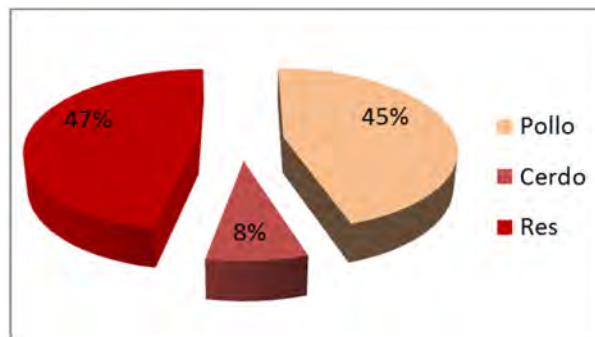
Gráfico 3. Consumo aparente de carne en Colombia 1961



Fuente: FAO, Asoporicultores, Fedegan, Fenavi, DANE.

El gráfico revela entonces que para los años sesenta la carne de res era líder en el mercado mientras el pollo ocupaba el tercer lugar, sin embargo hoy en día se observa una gran oferta de pollo y demanda del mismo, esto se debe principalmente y como se manifestó anteriormente a que su precio es mucho más exequible que el de la carne de res, además de también ser una carne muy sana y baja en calorías, es verdad que hay carne de res en el mercado que por libra puede tener el mismo costo que una libra de pollo pero si se habla de calidad, para tener una carne de res de alta calidad ya se hablaría de un presupuesto mucho más alto.

Gráfico 4. Consumo aparente de carne en Colombia 2005



Fuente: FAO, Aso porcicultores, Fedegan, Fenavi, DANE.

En conclusión para el año 2005, el consumo de carne de pollo se incrementó considerablemente de un 7% en 1961 a un 45%, mientras que el consumo de carne de res presentó una baja del 29% durante el mismo periodo.

Aunque el consumo de carne de res en Colombia es relativamente bajo (17 kg anual es por habitante), comparado con el de los grandes países productores, como Uruguay (78 kg), Argentina (67 kg) o Estados Unidos (43 kg), está de todas formas por encima del promedio mundial (10,2kg), y es uno de los más altos de la América tropical. Observatorio Agro cadenas, 2005.

De acuerdo al informe del sector cárnico colombiano, realizado por MAPFRE/CREDISEGURO S.A.²⁴, dicho sector presentó un fuerte deterioro en la confianza del consumidor durante algún tiempo, esto se debió especialmente a la crisis sanitaria del momento donde se presentaron enfermedades del ganado como la fiebre aftosa, la enfermedad de la vaca loca, entre otras, lo que conllevó a una baja en la demanda del producto. En consecuencia a esto el sector ganadero, junto con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural generaron herramientas para recuperar la confianza del consumidor, dando inicio al proceso de normalización de la trazabilidad de los bovinos en el país, formulando la ley 914 del 21 de octubre del 2004.

De esta manera se fue incrementando el consumo de carne bovina en el país, donde según dicho informe revela que la demanda del producto en Colombia es bastante significativo, sin embargo de acuerdo a los datos históricos del DANE, desde el año 2005 los colombianos han sustituido la carne de res por la carne de pollo, la cual al 2009 registró un consumo per cápita de 22.6 kg/año; sustentando

²⁴ MAPFRE CREDISEGURO S.A. Análisis del sector cárnico en Colombia (artículo de internet) http://www.crediseguero.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_CARNICO_JULIO_2010.pdf Informe Sector Cárnico Colombiano Análisis Sectorial MAPFRE CREDISEGURO S.A. (consulta: octubre 13 de 2010)

en los mayores costos de producción de la carne bovina que se traduce en un mayor precio al consumidor.

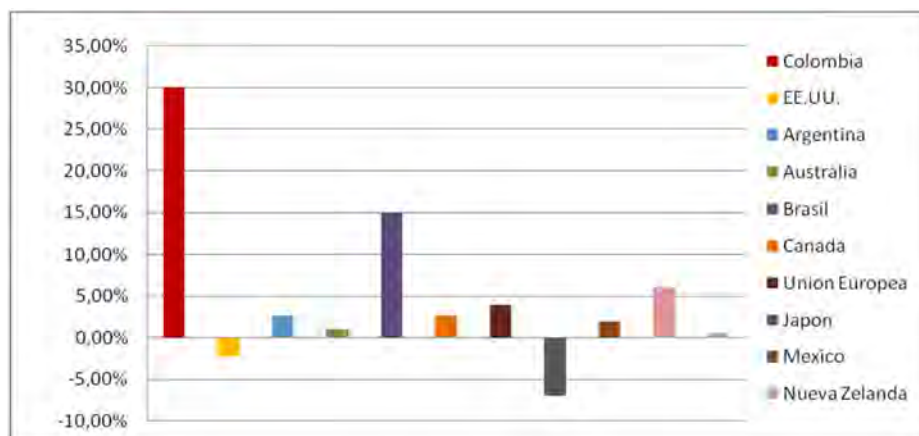
Por otro lado, durante ese mismo año los precios al consumidor de carne de res presentaron una reducción al registrarse una caída del -6.3% anual, fundamentándose en el crecimiento de la producción nacional. Durante este año el consumo per cápita de carne de res en Colombia creció un 31.8%, generándose un aumento del 3.3 kg, en dicho consumo durante los últimos siete años pasando de un 15.4 kg/año en el 2002 a 18.7 kg/año en el 2009.

Así también FENAVI, FEDEGAN y la Asociación Colombiana de Porcicultores se ha dedicado a hacer programas para incentivar el consumo de carnes y pollo en Colombia, pues actualmente es uno de los países del mundo que menos consumo per cápita tiene, especialmente en estos dos tipos de carne. Además de esto, Colombia ofrece un crecimiento potencial y sostenido del inventario, alcanzando proyecciones de aumento hasta del 30% para el periodo 2008 – 2017, superando a Brasil, Argentina y Nueva Zelanda, lo que le permitirá ubicarse como líder dentro de los principales países ganaderos, teniendo en cuenta que se prevé que productores como Estados Unidos, la Unión Europea, Japón, México y Rusia experimentarían descenso en sus existencias.

Colombia espera obtener el certificado libre de brucelosis para el 2012 al 2017 y haber identificado hasta entonces más del 70% de los bovinos del hato nacional, a través del programa de trazabilidad SINIGAN.

Como se observa en el *gráfico 5*, estos aspectos permiten augurar para el mercado ganadero bovino la oportunidad de asegurar su posición en el mercado internacional por medio de las razas cebuinas (brangus brahmán) consideradas de alta calidad.

Gráfico 5. Crecimiento del hato mundial 2010

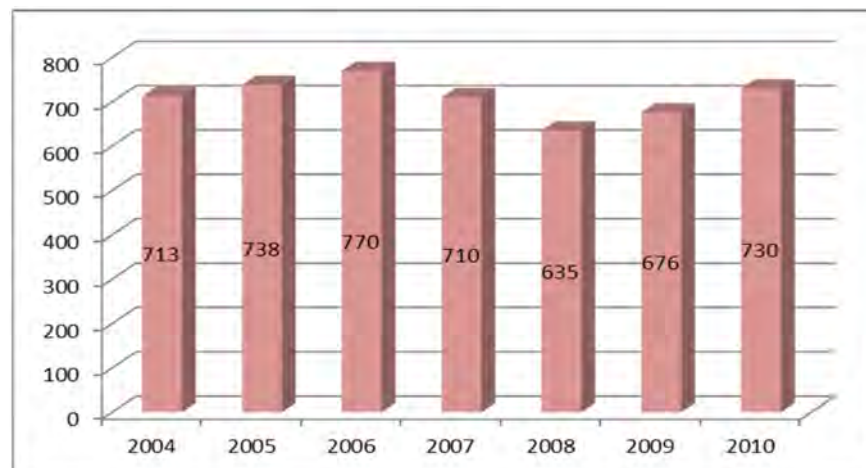


Fuente: FEDEGAN: Gráfico CRECISEGURO S.A.

De acuerdo al gráfico y a los datos suministrados por FEDEGAN se espera una buena competencia para Aberdeen Angus puesto que habría mayor oferta de carne de buena calidad, estos datos se originan desde el mercado en sí, mas no se tienen en cuenta aspectos como tecnología de punta y una tierra apta para ganado, de manera que esta información puede tenerse en cuenta para fortalecer el servicio y no solo concentrarse en la calidad del producto.

Para finalizar se tiene que posteriormente al año 2007 el consumo de carne bovina en Colombia se ha mantenido de manera constante, tal como se presenta en el *gráfico 6*, esto de acuerdo al informe realizado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en compañía del Ministerio de Industria y Comercio de Colombia, denominado “Planes de desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia”²⁵

Gráfico 6. Consumo de carne bovina en Colombia 2010 (miles de toneladas)



Fuente: Informe “Planes de desarrollo para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia” Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – Ministerio de Industria y Comercio 2010.

De acuerdo al gráfico, se observa que a partir del año 2008 el consumo de carne en Colombia se ha ido incrementando en un 0.4%, porcentaje que según el informe del Ministerio se atribuye a que la carne de res se ha sustituido por el pollo debido a su menor precio, razón por la cual el crecimiento en su consumo no ha sido importante, sin embargo se ha determinado realizar mayores esfuerzos publicitarios y de promoción, para incrementar el consumo donde se espera que para el 2019 se incremente en un 1%.

De acuerdo a lo anterior se concluye que de realizarse tal esfuerzo por parte del estado para incrementar el consumo de carne le proporcionaría al restaurante

²⁵ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Diagnóstico del sector carne bovina en Colombia 2010 (artículo de internet) http://www.minagricultura.gov.co/archivos/Plan_carne_bovina.pdf (13 de octubre de 2010)

Aberdeen Angus grandes beneficios, puesto que teniendo en cuenta la publicidad que se realice y donde se informaran los beneficios de la carne de res, generará en la mente del consumidor mayor confianza para adquirirla y consumirla. De manera que este efecto atraerá a más clientes al restaurante.

2.1.2 Análisis del sector. Posteriormente al análisis global, en conjunto con la administración del restaurante se realizó un análisis del sector donde se desarrolla Aberdeen Angus y en el cual se concluyó que la variedad, calidad y presupuestos son algunas ventajas que ofrecen los restaurantes en el país. Así también que una mayor exposición a otras culturas ha promovido la multiplicidad en la oferta gastronómica y un ejemplo de ello el restaurante Aberdeen a Angus con su parrilla argentina.

Actualmente se evidencia que Colombia ha adoptado otras culturas por medio de la comida, existen varios restaurantes en el país que ofrecen comida internacional, los cuales han tenido buena acogida, pues a simple vista, se han ido incrementando, claro está, que en ciudades como Pasto los restaurantes chinos son los líderes.

Hoy por hoy no existen datos actuales sobre la realidad del sector, las fuentes son realmente limitadas, situación que es corroborada por “Proyecciones LA BARRA 2011”²⁶ en su informe ejecutivo sobre la industria de la Hospitalidad, donde aclara que el sector conformado por restaurantes, hoteles, casinos y clubes no ha tenido un seguimiento único y profundo, pero algunas entidades preocupadas por analizar su comportamiento como segmento de la economía a través de indicadores específicos, se han encargado de estudiarlo y generar datos que den a conocer la dinámica de este sector.

De acuerdo a lo anterior, el desempeño sectorial de la gastronomía en Colombia, continúa mostrando un comportamiento positivo después del año 2007. Cifras suministradas por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica Acodrés, muestran uno de los índices de rendimiento y crecimiento más importantes; los más de 6,7 billones de pesos generados en ventas durante este año dan cuenta del boom gastronómico que vive el país. Se estima que estos aumentaron su rentabilidad en un 12% durante el año inmediatamente anterior, hecho que se generó gracias al comportamiento de la economía durante este periodo, ya que muchos colombianos tuvieron la oportunidad de comer fuera de casa de forma más habitual.

Según la firma especializada en el estudio del consumidor colombiano, Raddar, durante el año 2009, “el consumo de comidas y bebidas fuera del hogar generó

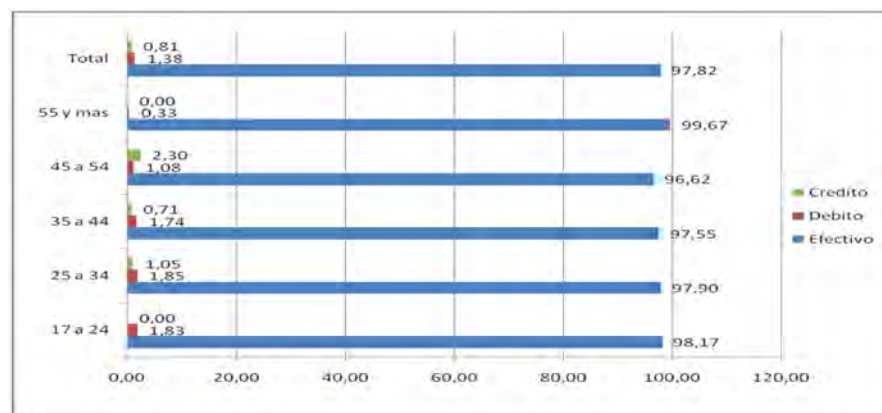
²⁶ Proyecciones La Barra. Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad 2011 (artículo de internet) www.revistalabarra.com.co/proyecciones (consulta: 20 de junio de 2011)

ventas cercanas a los 18,49 billones de pesos, presentando un crecimiento respecto al año anterior del 6,10% en términos corrientes, lo cual representa un crecimiento real del 2,5%". De acuerdo con el ciclo normal de consumo, la categoría presenta una mayor dinámica hacia el segundo semestre del año. Más o menos desde abril, se observa un crecimiento del consumo en el sector, destacándose meses de temporadas vacacionales como julio y diciembre, en donde la variación positiva es significativa.

Así también, la misma fuente afirma que una persona asigna un promedio mensual de 5,9 % de su consumo total a este sector, mientras que para productos como los lácteos, grasas y huevos se asigna un 4,87%, porcentaje que puede variar de acuerdo con la ciudad, edad, nivel socioeconómico y demás variables que afectan la decisión de compra del consumidor. Por ejemplo, Bogotá de las trece principales ciudades estudiadas, es la que mayor asignación porcentual hace al sector, como se muestra en la Tabla 2, asigna un promedio del 7%; sin embargo se debe tener en cuenta que por otro lado se encuentra por debajo de la asignación en pesos que hacen personas de ciudades como Cali, Medellín o Barranquilla y a nivel nacional esta asignación es de \$34.000 mensuales en promedio.

Por otra parte el informe reporta que la forma de pago más importante que utilizan los colombianos para asumir tal consumo es el efectivo como se refleja en el gráfico 7. Seguido de la tarjeta débito y finalmente la crédito, como se observa y aunque aún predomina el efectivo no es posible negar que la utilización del dinero plástico es cada vez más frecuente, razón por la cual los negocios de la actualidad deben tener la tecnología necesaria para tal fin, de lo contrario se afecta en gran medida la prestación del servicio.

Gráfico 7. Formas de pago en establecimientos por edades 2010



Fuente: Informe Ejecutivo – en línea. www.revistalabarra.com.co/proyecciones

El gráfico revela que el mayor porcentaje con pago en efectivo lo realizan personas de 55 años y mas con un 99.67%, el pago con tarjeta de credito es mas

usado por personas de 45 a 54 años de edad con el 2.3% y el pago con tarjeta credito es mas usado por personas entre los 25 y 34 años de edad con el 1.85%, esto para el año 2009.

La asignación porcentual al sector versus gasto per cápita mensual y como se observa en la *tabla 2*, para el año 2009, no es muy significativo y uno de los más bajos se presenta en la ciudad de Pasto, pero se debe considerar también que para entonces salir a comer era un lujo que se podían dar muy pocos, teniendo en cuenta también que el pastuso es muy hogareño y al ser Pasto una ciudad pequeña la gran mayoría dispone de tiempo para ir a su casa a almorzar, sin embargo hoy en día esto ha ido cambiando puesto que el salir a comer se ha vuelto mucho más común, ya que actualmente existe una mayor variedad de restaurantes y para todos los presupuestos.

Tabla 3. Asignación porcentual al sector versus gasto per cápita mensual por ciudades en restaurantes (2009)

Asignación % al sector	CIUDAD	PER CAPITA
7.61%	Bogotá	\$ 71.400
6.12%	Barranquilla	\$ 71.848
5.95%	Cali	\$ 95.514
5.79%	Villavicencio	\$ 77.264
5.59%	Cartagena	\$ 62.800
5.51%	Bucaramanga	\$ 41.457
5.11%	Cúcuta	\$ 46.150
4.48%	Neiva	\$ 65.726
4.40%	Pereira	\$ 52.794
4.38%	Medellín	\$ 79.677
3.85%	Manizales	\$ 59.848
3.12%	Pasto	\$ 40.505
6.19%	Resto nacional	\$ 16.712

Fuente: Informe Ejecutivo – en línea. www.revistalabarra.com.co/proyecciones

Por su parte la Superintendencia de Sociedades y su Sistema de Información y Riesgo Empresarial (SIREM), la categoría de Expendio de Alimentos a la Mesa y Autoservicio registró unos ingresos operacionales de 2,238 billones de pesos y una variación respecto al año anterior de 10,8%, esto teniendo en cuenta las empresas del sector que enviaron a la entidad la información de sus Estados Financieros a 31 de diciembre del año 2009.

El 2009 fue un año en el que el consumidor nacional prefirió destinar un menor porcentaje de sus ingresos a los restaurantes, teniendo en cuenta la crisis económica de ese año, sin embargo, se esperaba que para el 2011 el sector se recupere, donde según los registros, en la categoría Comidas por Fuera del Hogar se presentará un tamaño de mercado de 19,79 billones de pesos que en porcentajes se traduce a un 6.7% de crecimiento con respecto al año anterior y real de un 2.38%, según el informe el RADDAR del Consumo.

Así mismo el resumen ejecutivo realizado por la barra proyecciones, expresa que de acuerdo con el informe Sector Turismo, realizado por el Área de Investigaciones Económicas de Fenalco Bogotá, el subsector de hotelería y restaurantes representa el 11,4% del PIB del comercio y el 1,5% del PIB total de Colombia, porcentajes que según la Agremiación del Comercio ven afectados debido a la desaceleración económica que se hizo notar en el sector. En consecuencia, la primera decisión que toman los consumidores es “empezar a restringir las salidas a restaurantes y viajes, de ahí que el sector muestre resultados negativos desde el primer trimestre hasta el tercero. Sin embargo, ya en el cuarto trimestre se observó un crecimiento de servicios de hotelería y restaurantes del 4,5%. Esto quizá, podría indicar una recuperación de la confianza del consumidor”, declara Fenalco; claro está que se debe tener en cuenta que el cuarto trimestre representa la temporada alta, puesto que a las vacaciones se le suman las festividades de fin de año, por tanto, el comercio en general espera un crecimiento significativo en sus ventas durante este periodo.

Finalmente el informe ejecutivo concluye afirmando que la llegada de turistas extranjeros al país se aumentó en el año 2009 en un 11% con respecto a 2008. El principal motivo por el cual los extranjeros llegan a Colombia continúa siendo el de Negocios (57,3%), seguido por Ocio (31,9%). Sobre este último cabe anotar que presentó un crecimiento de 11,1% sobre el mismo periodo de 2008. Luego se destacan convenciones (8,3%) y otros motivos de viaje (2,5%).

Una valiosa información sumada a los datos anteriores es la suministrada por ACODRES, en un informe denominado “Operación de Restaurantes en Colombia”²⁷ el cual recoge los principales indicadores operacionales y financieros de la industria gastronómica, logrando reunir datos muy importantes que evidencian la situación del sector restaurantero en el país, de donde solo se mencionarán algunos en importancia para este trabajo.

Para recopilar tales datos ACODRES sacó una muestra de 91 restaurantes ubicados en en Barranquilla, Bogotá, Alrededores de Bogotá, Bucaramanga,

²⁷ ACODRES. Operación de restaurantes en Colombia. cuarta edición (artículo de internet) <http://www.revistalabarra.com.co/uploads/images/noticias/2010/mayo/cartilla.pdf> (consulta: 13 de octubre de 2010)

Cartagena y Medellín. El 45,05% están ubicados en Bogotá y el resto se encuentran distribuidos en forma muy similar en las otras cinco regiones tal como se observa en las tablas 3 y 4.

Según el volumen de ventas mensuales los restaurantes se dividieron en 4 grupos con las siguientes características:

- Restaurantes con ventas hasta 100 millones de pesos al mes.
- Restaurantes con ventas entre 100 y 199,9 millones de pesos al mes.
- Restaurantes con ventas entre 200 y 299,9 millones de pesos al mes.
- Restaurantes con ventas superiores a 300 millones de pesos al mes.

Tabla 4. Volumen de ventas - 2009

VOLUMEN DE VENTAS (\$)	CANTIDAD	%
Ventas menores de 100 millones	29	31.87
Ventas entre 100 y 199.9 millones	39	42.86
Ventas entre 200 y 299.9 millones	18	19.78
Ventas superiores a 300 millones	5	5.49
Total	91	100%

Fuente: Informe Ejecutivo – en línea. www.revistalabarra.com.co/proyecciones

De acuerdo a esta información, el 74,73% de los restaurantes tienen ventas inferiores a 200 millones de pesos mensuales, y 5 presentaron ventas que superaron los 300 millones de pesos mensuales.

Tabla 5. Combinación de restaurantes según la región y el volumen de ventas

REGION	Ventas Mensuales en Millones				
	Menos de 100	Entre 100 y 199.9	Entre 200 y 299.9	Más de 300	Total
Barranquilla	5	4	1	0	10
Bogotá	14	20	5	2	41
Bogotá alrededor	1	2	3	2	8
Bucaramanga	3	4	2	0	9
Cartagena	2	4	5	1	12
Medellín	4	5	2	0	11
Total	29	39	18	5	91

Fuente: Fuente: Informe Ejecutivo. Distribución en valores - Región y Ventas - en línea. www.revistalabarra.com.co/proyecciones

Tabla 6. Distribución porcentual - Región y Ventas

REGION	Ventas Mensuales en Millones				
	Menos de 100	Entre 100 y 199.9	Entre 200 y 299.9	Más de 300	Total
Barranquilla	17.24%	10.26%	5.56%	0.00%	10.99%
Bogotá	48.28%	51.28%	27.78%	40.0%	45.05%
Bogotá alrededor	3.45%	5.13%	16.67%	40.0%	8.79%
Bucaramanga	10.34%	10.26%	11.11%	0.00%	9.89%
Carótagena	6.90%	10.26%	27.78	20.0%	13.19%
Medellín	13.79%	12.82%	11.11%	0.00%	12.09%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Fuente: Informe Ejecutivo - en línea. www.revistalabarra.com.co/proyecciones

Como se observa en la *tabla 5*, Bogotá es la ciudad que registra mayor número de restaurantes con ingresos menores a los 100 millones de pesos pero también donde se presentan restaurantes con ingresos superiores a los 200 y 300 millones de pesos mensuales.

Según este informe en promedio el 75,15% de dichos ingresos provienen de la venta de alimentos, el 24,24% provienen de la venta de bebidas y sólo el 0,61% proviene de otros ingresos.

“La venta de licores en relación con la venta de bebidas representa en promedio el 43,62%, seguida por la venta de jugos con un 20,00%. Las regiones en donde la venta de licor tiene más peso en relación con la venta de bebidas son Bogotá y Cartagena con el 60,90% y 45,80% respectivamente”. *Ibíd.* p. 18

“El costo de venta promedio en los restaurantes de la muestra es del 36,62%, los restaurantes que presentaron el menor costo de ventas están ubicados en los alrededores de Bogotá con 34,88% y Cartagena con 35,92%” *Ibíd.* p. 19. El promedio del costo de venta de alimentos es del 38,93%, mientras que el de bebidas es del 29,78%, en bebidas el producto que aparece con el más alto costo de venta corresponde a la cerveza con el 38,87% y el de menor costo de venta es el café o té con un promedio de 16,45%”. *Ibíd.* p. 19

Una de las variables sobre las cuales se debe prestar especial atención es la nómina, en términos generales se plantea que el índice de productividad de los restaurantes debe estar muy cercano al número 5, esto significa que por cada peso que se invierte en la nómina se deben tener ingresos de 5 pesos.

Además con la información suministrada por los restaurantes de la muestra se pudo establecer la distribución de la nómina la cual se divide en: producción, servicio, administración, mercadeo y mantenimiento, donde la administración y de servicios en promedio representa un 88,66% del total, la administración con un 7,48% y por ultimo para mercadeo y mantenimiento se designa un promedio cercano al 4%.

Por otra parte gracias al informe “Operación de Restaurantes en Colombia”, se logró establecer las siguientes y más relevantes características operacionales y administrativas de los 91 restaurantes de la muestra.

Pero antes de citar dichas características y con respecto a lo anterior, con el administrador se discutió sobre el informe realizado por ACODRES, puesto que los datos ahí enmarcados dan una visión mucho más amplia sobre la situación actual del restaurante, ya que como lo afirmó el señor administrador, se debe hacer una reflexión, empezando porque en datos como la venta de licores, los porcentajes son muy similares a los de Angus, donde el 33% corresponde a la venta de jugos, seguido de cerveza con un 27.8%, gaseosas con un 26.3%, vinos con el 9.1% y otros licores como el whisky, aguardiente, ron, etc. con el 3.9%. Teniendo en cuenta estos datos, la administración está interesada en incrementar el porcentaje en el consumo de vinos, ya que para el restaurante por su categoría necesita impulsar esta bebida como parte fundamental y esencial de la carta que

ofrece Aberdeen Angus, razón por la cual se decidió sacar una carta exclusivamente para vinos.

Continuando con los datos del informe “Operación de restaurantes en Colombia”, realizado por ACODRES, se citan las características anteriormente mencionadas, con las que también se hace un comparativo con el restaurante Aberdeen Angus.

- **Nacionalidad de los Clientes.** En el 69,23% (28) de los restaurantes, más del 90% de los clientes son nacionales, más del 30% de los clientes son extranjeros los cuales aparecen en el 12,09% (11) de los restaurantes. Para el caso de Aberdeen Angus el 90% de los clientes son nacionales y el 10% representa a los extranjeros, pero si se habla en términos regionales; el 70% de los clientes son regionales, el 25% representa a los clientes de otras regiones o ciudades y un 5% a extranjeros.
- **Segmentos de Mercado.** En el 70,33% (64) el segmento de mercado que más predomina es el familiar. En Angus y en relación con la opinión administrador y el chef del restaurante el segmento que más predomina es el ejecutivo con n 70%, puesto que la gran mayoría de clientes son ejecutivos, empresas que requieren de los servicios de Angus y el 30% son familias.
- **Días y Horas de Servicio.** Entre 7 y 14 horas diarias permanecen abiertos los restaurantes de la muestra con un promedio de 10,1 días. El rango de los días de la semana que abren están entre 4 y 7 con un promedio de 6,3%. Angus opera de lunes a sábado con 10 horas diarias y domingos y festivos con 5 horas.
- **Forma de Pago.** El 43,4% de las ventas lo hacen los clientes en efectivo, el 43,0% se realiza con tarjeta de crédito y el 12,5% se genera con tarjeta débito. En Angus la forma de pago predominante es el efectivo con un 60%, un 25% con tarjeta crédito y un 15% con tarjeta débito.
- **Medios de Comercialización.** El 34,5% de la inversión en mercadeo se hace por intermedio del Directorio Telefónico seguido con un 27,7% en Revistas un 17,7% en Periódicos y un 16,0% en Correo Directo ; finalmente el 3,4% se invierte en Radio y solamente el 0,7% se invierte en Televisión.

Con respecto a este punto y para el caso del restaurante la inversión en mercadeo se realiza de la siguiente manera: 40% en el directorio telefónico, un 20% en revistas, un 30% en radio y un 10% en otros como ferias y eventos deportivos.

- **Comercialización Interna.** El 35,1% de los restaurantes utilizan cupones, únicamente el 4,3% ofrecen descuentos y el 53,8% realizan degustaciones para promover sus ventas. Para este caso el restaurante Aberdeen Angus

cuenta con el servicio de crédito para sus clientes y bonos de cortesía si se amaerita.

- **Personal.** En promedio cada restaurante tiene 24,7 empleados, de los cuales 13,5 trabajan en servicio y producción, 9,4 en el área administrativa, 1,1 en mercadeo y 0,8 empleados en mantenimiento. Cabe anotar que de este promedio se excluyó un restaurante debido a que el número de sus empleados sobrepasaba en forma muy marcada el promedio, si se hubiese involucrado ese restaurante, el promedio sobrepasaría los 60 empleados por restaurante. Bajo este concepto Angus cuenta con muy poco personal muy por debajo del promedio mencionado, del personal Angus el 90% corresponden a servicio y producción y el 10% al área administrativa, la cual se encarga también del proceso de mercadeo.
- **Nivel de Formación.** Como profesionales se encuentran el 91,21% (83) de los gerentes, el 68,13% (62) de los administradores y el 49,45% (45) de los chef. Como técnicos se encuentran el 8,79% (8) de los gerentes, el 31,87% (29) de los administradores, el 50,55% (46) de los chef, el 100,00% de los capitanes de servicio y el 93,41% (85) de los barman.

En el 79,12% (72) de los restaurantes los meseros son técnicos, el 8,79% (8) informaron que sus meseros eran bachilleres y en el resto de los restaurantes (11) los meseros eran técnicos y bachilleres.

En el 93,41% (85) de los restaurantes, los aseadores son bachilleres y en el resto son técnicos.

Con respecto a lo anterior, Angus cuenta con socios y administrador profesionales, para el caso del administrador quien es el responsable directo del manejo del restaurante; se ha preocupado por actualizarse en materia de mercadeo por lo que actualmente se encuentra realizando la especialización en el tema.

Por otra parte, el personal de cocina es empírico su conocimiento se ha logrado gracias a su experiencia en el campo, por su parte el personal de cajeros y meseros se encuentra adelantando estudios universitarios, pero su experiencia como meseros la han hecho en Angus y muy rara vez llegan con experiencia en otros restaurantes, por tanto es de gran importancia capacitarlos en temas de servicio al cliente y demás conocimientos que deben tener sobre el restaurante y su especialidad con el fin de informar bien y oportunamente a los clientes.

- **Carga Salarial.** El 57,6% de los *Gerentes* tienen un sueldo superior los 2,0 millones de pesos mensual; el 21,2% su sueldo está entre 1,5 y 2,0 millones de pesos y el 21,2% su sueldo fluctúa entre 1,0 y 1,5 millones de pesos. Para

el caso de Angus, la junta de socios de Angus recibe una distribución mensual, es decir un porcentaje de las utilidades, dependiendo de las ventas del mes, con respecto al administrador se puede decir que se encuentra entre el 21.2% cuyo salario está entre 1.0 y 1.5 millones de pesos.

El 21,2% de los *Administradores* devengan más de 2,0 millones de pesos, el 30,3% tienen un sueldo entre 1,5 y 2,0 millones; el 27,3% están entre 1,0 y 1,5 millones; el 12,1% con sueldo entre 700,0 mil y 1,0 millón de pesos y el 9,1% entre 500,0 mil a 700,0 mil pesos mensuales.

El 12,9% de los *Chef* tiene salario superior a 2,0 millones de pesos; el 16,1% con sueldo entre 1,5 y 2,0 millones de pesos; el 19,4% devengan entre 1,0 y 1,5 millones; el 22,6% entre 700,0 mil y 1,0 millón de pesos; y el 29,0% con sueldo entre 500,0 mil y 700,0 mil pesos.

El 4,2% de los *Capitanes de Servicio* devengan entre 1,5 y 2,0 millones de pesos; el 8,3% con sueldo entre 1,0 y 1,5 millones de pesos; el 58,3% entre 700,0 mil pesos y 1,0 millón de pesos y el 29,2% devengan entre 500,0 mil y 700,0 mil pesos mensuales.

El 3,0% de los *Barman* devengan entre 1,5 y 2 millones de pesos mensuales; el 6,1% con sueldo entre 1,0 y 1,5 millones de pesos; el 30,3% entre 700,0 mil y 1,0 millón de pesos y el 60,6% devengan entre 500,0 mil y 700,0 mil pesos mensuales.

El 6,9% de los *Cajeros* devengan entre 1,0 y 1,5 millones de pesos mensuales; el 27,6% entre 700,0 mil y 1,0 millón de pesos y el 65,5% tienen sueldo entre 500,0 mil y 700,0 mil pesos mensuales.

El 11,9% de los *meseros* devengan entre 700,0 mil y 1,0 millón de pesos mensuales y el 88,9% devengan entre 500,0 mil y 700,0 mil pesos mensuales.

El 5,9% de los *aseadores* devengan entre 700,0 mil y 1,0 millón de pesos mensuales y el 94,1% están entre 500,0 mil y 700,0 mil pesos mensuales.

Para el caso de Angus, la junta de socios de Angus recibe una distribución mensual, es decir un porcentaje de las utilidades, dependiendo de las ventas del mes. Con respecto al administrador, quien también se podría decir que es el gerente, se encuentra entre el 21.2% según lo anterior, cuyo salario está entre 1.0 y 1.5 millones de pesos. El chef se encuentra entre el 19.4%, puesto que su salario está entre el 1.0 y el 1.5 millones de pesos, el contador devenga un salario entre los \$500.000 y \$800.000 pesos, el resto del personal trabaja con base al mínimo del salario vigente.

- **Influencia en la Compra.** En el 50,0% de los restaurantes de la muestra, quien ordena la compra de los productos *Perecederos* es el Gerente; en el 21,1% de los restaurantes quien ordena esta compra es el Administrador; en

el 21,1% quien ordena es el Chef; en el 2,6 quien ordena es el Capitán de Servicio y en el 5,3% ordena el Cajero.

En el 54,1% de los restaurantes de la muestra, quien ordena la compra de los Productos *No Perecederos* es el Gerente; en el 21,6% de los restaurantes quien ordena es el Administrador; en el 16,2% quien ordena es el Chef; en el 2,7 quien ordena es el Capitán de Servicio y en el 5,4% ordena el Cajero.

Para el caso de Aberdeen Angus, quien ordena la compra es el administrador, tanto en productos perecederos como no perecederos, seguido por el chef, sin embargo quienes hacen los pedidos a sus superiores son los encargados de cocina y caja.

- **Criterios de Evaluación para Selección de Proveedores.** El factor más importante para la selección de proveedores es la Calidad de los Productos, seguido por Entrega Oportuna, Tiempo de Entrega, Precio, Garantía y en último lugar se encuentran la Variedad y Atención al Cliente. Para este caso Angus está muy a la par con este resultado, pero también tienen en cuenta el servicio de crédito ya que en su gran mayoría el restaurante cancela a sus proveedores de esta manera.
- **Lugar donde compran.** En relación con los productos *Perecederos*, el 30,6% de los restaurantes de la muestra adquieren productos en las Centrales de abastos el 50,0% lo hacen en los distribuidores y 19,4% lo hacen en Supermercados. En este punto Angus compra el 40% de su materia prima en los supermercados el 60% a proveedores varios, pero el 100% de la carne lo adquiere de un solo proveedor proveniente del Valle del Cauca, garantizando así la calidad del producto.

Para lo anteriormente expuesto es importante aclarar que los datos obtenidos con respecto al restaurante Aberdeen Angus, se lograron teniendo en cuenta una entrevista realizada al administrador, chef y demás personal, así como también bases de datos y libros que maneja internamente el restaurante a manera de control; datos que finalmente se revisaron con el administrador para posteriormente ser expuestos en este informe.

Continuando con el diagnóstico del sector, hoy al igual que las grandes capitales del mundo, es muy fácil encontrar en las principales ciudades de Colombia zonas dedicadas exclusivamente al sector de gastronomía, donde los comensales pueden disfrutar de una gran oferta de productos que van desde la comida típica, mediterránea, oriental hasta comidas rápidas y domicilios. Las zonas G y T en Bogotá, La Calle de la Buena Mesa y las Palmas en Medellín, y el Barrio Granada en Cali son sólo algunas zonas donde se concentra gran parte de la oferta gastronómica.

Para el caso de la ciudad de Pasto se observa con el corredor comercial comprendido entre el centro, Torobajo y La Avenida de los Estudiantes, constituido por centros comerciales, boutiques, y tiendas donde venden artículos de lujo; restaurantes de calidad gastronómica, sector de influencia universitaria; esta área en general se ha constituido en la "Zona Rosa" de los pastusos; generalmente la composición social de las personas que frecuentan este sector está comprendido por una población que pertenece a los estratos medio alto y alto, y asume al mismo tiempo la función de barrio residencial de los mismos estratos.

2.2 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

Al concluir con la información externa, se procedió a realizar el análisis interno, por medio este se identificaron las fortalezas y debilidades del restaurante. Este análisis comprende la cantidad y calidad de los recursos disponibles, las actividades que se pueden controlar y conocer independientemente sobre su desempeño.

Para el logro de este análisis, se realizaron entrevistas internas, a todo el personal desde el administrador hasta el personal de meseros. La entrevista se estructuró como una conversación informal donde se incluyeron temas como: la historia del restaurante, el grado de participación en las decisiones importantes, compromiso personal frente a su trabajo, jerarquía y normatividad, clima laboral, estabilidad financiera, gestión de recursos y cultura empresarial, temas que dan cuerpo a la situación actual interna del restaurante.

Por otra parte, también se tuvieron en cuenta datos contables actuales y de periodos anteriores en cuanto a ventas se refiere, así también se analizaron los resultados de la encuesta dirigida a los clientes del restaurante, todo esto sumado a los resultados de la observación directa realizada por el autor.

Se concordó con el administrador el señor Mario Fernando Jurado que la identificación de las fortalezas y debilidades del restaurante es de vital importancia dentro del plan estratégico de mercadeo, puesto que el restaurante debe propender por desarrollar estrategias que maximicen las fortalezas y minimicen las debilidades, esperando así que el restaurante logre generar una ventaja competitiva que lo diferencie de su competencia, así como también el desarrollo de los recursos en el sostenimiento de la misma.

2.2.1 Presentación del restaurante Aberdeen Angus Parrilla – Bar:

Figura 1. Logotipo de Aberdeen Angus



Reseña del restaurante Aberdeen Angus: La empresa se desenvuelve en el sector terciario de la economía Colombiana, cuya actividad comercial es la venta de alimentos en la figura de restaurante.

Teniendo claro la actividad económica y sector en el que se desarrolla la empresa, se procede a resumir su “historia”, teniendo en cuenta una entrevista realizada al señor Mario Jurado, representante legal y administrador. De acuerdo a lo manifestado por el señor Jurado, el restaurante Aberdeen Angus hizo su aparición en el mes de octubre del año de 2004 bajo la razón social de Mario Fernando Jurado Dorado y con el nombre comercial de Aberdeen Angus Restaurante Parrilla Argentina – Bar, identificado con el Nit. 12.986.790-5, el establecimiento se encuentra ubicado en la “zona rosa” de la ciudad de Pasto, con dirección Cra. 40A. 19A.- 34 en el barrio Morasurco, considerado como un sector de alto estrato social. Hasta la actualidad es un restaurante que ofrece carne a la parrilla bajo la percepción de la cultura argentina, preocupándose por ofrecer un buen servicio a sus clientes. Su plato principal es la carne de res, producto que compone el 60% de los platos del menú y el 40% restante lo conforman platos a base de pollo, cerdo y pescado, pero también se incluyen pastas y bebidas.

La idea de negocio, nace de crear un restaurante que ofrezca una verdadera carne a la parrilla, garantizando su calidad, peso y buen corte, cubriendo un mercado que para el momento no había sido explotado.

La ampliación del mercado y la competencia que se ha venido presentando han hecho que la administración del restaurante se preocupe por mejorar el servicio y generar una ventaja competitiva.

A pesar del tiempo que tiene el restaurante en el mercado su progreso y crecimiento se ha visto afectado por la “recesión económica que ha venido viviendo el país desde el año 2008, posterior a la crisis de las cadenas de dinero,

tema que fue muy conocido a nivel nacional; sin embargo ha logrado mantenerse en servicio. Uno de los factores que han contribuido a su bajo rendimiento es la carencia de planeación estratégica, así como la falta de un mercadeo ordenado y dirigido, puesto que las actividades se han desarrollado al azar sin ningún estudio previo. Básicamente el establecimiento no cuenta con un método de trabajo, tanto administrativo como operativo, no existe un proceso evaluativo y de control, que permita medir resultados, plantear objetivos y alcanzar metas.

El restaurante trabaja bajo algunos parámetros que podrían definirse como tareas, limitando al personal solo a acatar “órdenes”, a cumplir con los procesos necesarios para llevar a cabo la prestación del servicio, sin establecer pautas para su correcto desarrollo tanto en el tiempo a la mesa como en la atención al cliente, manifestaciones hechas por el personal de meseros, caja y cocina, quienes solo afirman hacen lo necesario, pues nunca han tenido interés en participar con nuevas ideas u opiniones.

2.2.2 Análisis económico – financiero. Este análisis se realiza con el objetivo de determinar en qué medida se encuentra la generación de dinero por parte del sistema y que elementos frenan sus desarrollo, información obtenida gracias a la entrevista informal sostenida con el administrador, pero principalmente con el contador y teniendo en cuenta los libros contables.

- **Razones Financieras**

El restaurante cuenta con una buena solvencia, puesto que posee los suficientes activos circulantes para pagar sus pasivos en un plazo medianamente corto, esto se representa especialmente en los ciclos de pago, cuanto cumple con sus obligaciones, paga oportuna y puntualmente los servicios, impuestos, nómina y proveedores, pues se realiza teniendo en cuenta los plazos estipulados para tal proceso.

En cuanto a liquidez, el restaurante cuenta con suficiente dinero en efectivo para pagar sus pasivos circulantes en un plazo medianamente corto. Así también cuenta con pocos créditos y muy bajos además, puesto que hasta el momento la administración no ha visto la necesidad de inyectarle más capital al disponible actualmente, por tal razón presenta un endeudamiento mínimo.

Sin embargo en los últimos dos años y aunque pueda cumplir con sus pasivos, las utilidades no cumplen con las expectativas de la administración.

- **Razones de actividad**

Bajo este punto se analizaron; la rotación del inventario la cual en el restaurante es un proceso de transformación rápido y eficiente, esto debido en gran medida a que no se trabaja con un inventario “grande”, pues su manejo es de acuerdo a las necesidades del negocio, es decir, su stock depende del momento, por ejemplo en temporadas altas como diciembre se solicita más materia prima e insumos, es decir la materia prima va ingresando de acuerdo a las necesidades y ventas que se realicen al mes.

- **Razones de rentabilidad**

Las ventas sobre los activos del restaurante muestran ingresos eficientemente en función de los recursos invertidos, con un margen de utilidad bueno puesto que este permite cumplir con sus obligaciones y generar bienestar a sus asociados y empleados; de manera que el retorno sobre la inversión es relativamente rápido y eficiente, esto debido a que el restaurante cuenta con una buena aceptación en el mercado, por tal razón su movimiento es constante, sin negar, claro está que presenta días “malos”, como otros muy buenos. En cuanto a la recuperación de cartera es relativamente lenta.

- **Estado de Resultados**

Teniendo en cuenta el estado de resultado mensual del restaurante Aberdeen Angus y la información facilitada por el contador, se dan a conocer datos que por razones comerciales obvias no son reales sino aproximados, datos expuestos en la tabla 6, donde se muestra una rentabilidad positiva con respecto a las ventas mensuales para el año 2011.

Tabla 7. Estado de resultados del restaurante Aberdeen Angus

ABERDEEN ANGUS PARRILLA ARGENTINA - BAR ESTADO DE RESULTADOS Promedio mensual 2011		
VENTAS BRUTAS		\$ 19,987,000.0
DESCUENTOS EN VENTAS		\$ 0.0
VENTAS NETAS		\$ 19,987,000.0
COSTO DE VENTAS	\$ 7,035,424.0	\$ 7,035,424.0
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 12,951,576.0
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 8,520,879.0
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$2,300,000.0
GASTOS DE PERSONAL		\$ 4,370,879.0
SERVICIOS		\$ 1,590,000.0
OTROS		
DIVERSOS		\$ 260,000.0
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL		\$ 4,430,697.0
INGRESOS NO OPERACIONALES		\$ 30,000.0
OTROS INGRESOS	\$ 30,000.0	
DESCUENTOS		
GASTOS NO OPERACIONALES		\$ 520,000.0
GASTOS BANCARIOS	\$ 520,000.0	
GMF		
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		\$ 3,940,697.0

Fuente: elaboración propia, teniendo en cuenta los estados de resultados reales de la empresa.

El estado de resultados muestra que del 100% de las ventas brutas el 35.1% representa el costo de ventas y el 64.8% la utilidad bruta en ventas, de esta utilidad el 67.2% se distribuye en los gastos de operación propios de la prestación del servicio y el 32.8% es la utilidad operacional, de esta utilidad se suman los ingresos operacionales y se deduce los gastos bancarios quedando una utilidad del ejercicio de \$3.960.121 como promedio mensual durante el año 2011, por tanto se asume que el resultado es positivo pero no satisfactorio para la empresa, pues tal y como lo argumenta el administrador del restaurante espera tener

mejores resultados y así permitir el cumplimiento de la misión y visión de Aberdeen Angus a cabalidad.

Es importante aclarar que en los gastos de operación el mayor porcentaje de los costos está representado en gastos de administración y gastos de personal seguido de los gastos en servicios públicos, sin embargo y por otro lado, los gastos en publicidad y propaganda son mínimos, pues se representan en un 1% mensual, de esta manera se hará necesario presupuestar un porcentaje más alto de las utilidades para este rubro ya que el fin de este trabajo será generar mayores utilidades siempre y cuando se invierta en mercadeo, con el propósito de ganar participación en el mercado.

- **Razones de Fuerza Industrial y competitiva**

En cuanto al impacto ambiental y por medio de la observación directa, no existe un personal encargado de las acciones encaminadas al cuidado del medio ambiente, así como tampoco existe un interés tanto del personal administrativo como operativo en cuanto al tema, no se ha implementado un sistema de reciclaje, ni otro tipo de acción al respecto.

2.2.3 Análisis de los procesos generales de la empresa:

- **Responsabilidad de la administración**

La responsabilidad de la administración frente al tema de calidad y satisfacción al cliente y de acuerdo a lo expuesto por el administrador y teniendo en cuenta la observación directa se puede afirmar que no es muy eficiente, puesto que aunque la administración muestra preocupación por estos aspectos, no se implementan acciones concretas como por ejemplo en el caso del servicio al cliente no existe un control permanente del mismo, es decir, el mal servicio que se pueda presentar en algún momento solo llega a oídos de la administración si un cliente presenta la queja al chef del restaurante quien hace las veces de jefe operativo, pero se debe tener en cuenta que no todos los clientes hacen lo mismo, simplemente se van insatisfechos y no vuelven al restaurante y lo que es peor no recomiendan al restaurante.

Por otra parte se observa falta de liderazgo para delegar responsabilidades y hacer que estas se cumplan a cabalidad bajo un concepto de colaboración más no de obediencia.

- **Gestión de Recursos**

La asignación y control de los recursos materiales necesarios para la realización del servicio y ofrecimiento del producto se garantizan de forma oportuna, esto de acuerdo a lo afirmado por el chef, el personal de cocina y meseros. El cliente interno cuenta con las herramientas y elementos suficientes para cumplir con sus labores, recursos que son facilitados por la administración, de acuerdo a las necesidades del restaurante. Así también es importante mencionar que el restaurante garantiza a sus empleados la alimentación con el propósito de que trabajen tranquilos y sin dificultad.

En cuanto a la organización del recurso humano, no existe una eficiente planificación para seleccionar al personal, pues en el caso de los meseros son llamados de acuerdo a las necesidades que presente el restaurante, en su mayoría son universitarios sin experiencia en esta clase de servicio, lo que no permite optimizar recurso humano, es decir garantizar que estas personas son las indicadas para ofrecer un excelente servicio en el restaurante, pero ya que es así la administración debería preocuparse por capacitarlos de manera apropiada y no solo en el manejo de las bandejas sino en todo lo que confina el servicio al cliente, razón por la cual el personal actual no cumple con el perfil para desempeñarse como meseros del restaurante ANGUS, esto bajo concepto propio del autor.

Por otra parte, el chef y socio del restaurante es quien se encarga de evaluar el desempeño del personal, quien con el tiempo observa si los meseros a su cargo cumplen o no con las expectativas de servicio del restaurante y de acuerdo a esto define quien podrá continuar en el mismo aplicándose el método de prueba y error; sin embargo ninguno de ellos presenta el perfil necesario, pues según el chef agrega que “el mesero pastuso no es lo suficientemente eficiente, en comparación a Cali y Medellín”, teniendo en cuenta su experiencia en estas ciudades.

Por lo anterior y de acuerdo a lo argumentado, la administración debe interesarse porque sus empleados tomen conciencia sobre la importancia de sus actividades, sin embargo no existen las herramientas suficientes para tal fin, tal es el caso de las muy escasas capacitaciones que toma el personal, solo se hace porque se presentó la oportunidad y alguien o alguna entidad la ofrece en determinado momento o solo se realizan las estrictamente obligatorias, como son para obtener el carnet de manipulación de alimentos, de lo contrario no son programadas. Debido a esto los empleados no se sienten con capacidad de participar con opiniones, aportando ideas que mejoren el servicio, por ello su intervención en la toma de decisiones es limitada tan solo a recibir órdenes y cumplirlas. En este punto la administración es la que debe tomar conciencia en principio sobre la importancia de las capacitaciones, pues estas aportan mucho a mejorar la calidad del servicio, además de despertar el sentido de pertenencia por la empresa, puesto que ya se tendría un respaldo importante, que es el conocimiento.

La satisfacción de los empleados no es reprochable, ya que cuentan con un salario justo y con las prestaciones de ley, además en el caso de los meseros obtienen propinas por su servicio. Con respecto al trato que se les da es bueno, puesto que sus superiores, los tratan con respeto y confianza, sin perder su autoridad, así como también se analiza el sistema de estimulación establecido, el cual consiste en tener en cuenta fechas especiales como cumpleaños, día de la madre, semana santa, día de los niños y diciembre, haciendo partícipes a los empleados con un detalle.

- **Infraestructura**

Las instalaciones del restaurante se encuentran en buen estado, adecuadas para generar un buen servicio al cliente, pues dichas instalaciones presentan un ambiente familiar y acogedor, esto por medio de la observación directa. Así también la administración se preocupa por mejorarlas, haciendo remodelaciones cada vez que sea necesario y como lo afirma el administrador, el presupuesto lo permita. Por su parte la adecuación de los medios de trabajo y el mobiliario de las instalaciones son las necesarias para brindar un buen servicio, en primera instancia se trata de un restaurante informal, aspectos que se reflejan en el tipo de mesa, decoración del lugar y en el uniforme que utilizan los meseros, esto con el propósito de que el cliente se sienta cómodo y pueda ingresar al restaurante sin la necesidad de vestir de etiqueta, razones argumentadas por el chef del restaurante.

Por otra parte el establecimiento presenta una adecuada ambientación ya que la música y el volumen de la misma son agradables, con el fin de que el cliente se relaje y disfrute de una charla con sus acompañantes, sin embargo el restaurante no presta un buen servicio de parqueadero pero a los clientes parece no incomodarles mucho este aspecto, pues debido a la calidad de los productos que ofrece el restaurante vale la pena visitarlo, no obstante un mejor servicio de parqueadero podría optimizar el servicio y generar mayor valor para el cliente.

2.2.4 Análisis de la cultura de calidad en la empresa. Los empleados como los mandos intermedios y directos coinciden en su opinión acerca del significado de esta temática pues para ellos es tener una filosofía de calidad y buen servicio al cliente, sin embargo los empleados no aplican el servicio como espera la administración y aunque los meseros son conscientes de que pueden ofrecer mas no lo han hecho por falta de motivación o simplemente porque no son los indicados debido a que el restaurante no realiza una selección del personal. La observación directa ha permitido concluir que al personal de cocina y meseros no les interesa dar más de sí mismos, solo se limitan a cumplir con lo que tienen que hacer, ejemplo, los meseros cumplen con servir mesas con una actitud amable, pero si el restaurante quiere ser competitivo y diferenciarse de su competencia en cuanto al servicio, su personal y esto desde la administración, deben

comprometerse y dar lo mejor de sí en cada momento del servicio, pues la amabilidad no es garantía de un mejor servicio y sobre todo de diferencia.

2.2.5 Materialización del servicio:

- **Procesos de aprovisionamiento**

El proceso de compras se realiza teniendo en cuenta la gran experiencia que tiene el chef sobre su conocimiento en carnes bajo el criterio de calidad (frescura, madurez, consistencia y corte) y precio. Para la compra de nuevos productos se realiza a partir de la prueba y error, donde se prueban ciertos productos y se define si son aptos o no para hacerlos parte del producto final que ofrece el restaurante, conjunto a esto se realiza un proceso de control del proveedor. El restaurante es muy cuidadoso al momento de elegir sus proveedores donde el encargado de proveer el producto principal (carne) es proveniente de departamento del Valle, puesto que este garantiza un excelente producto donde la calidad es lo más importante. Así como también verifica que los demás proveedores cumplan con los requerimientos de calidad, precio y el justo a tiempo. En caso de que el proveedor empiece a presentar detrimento en la calidad de sus productos se decide prescindir de su servicio, decisión que toma finalmente la administración.

2.3 LA CADENA DE VALOR

2.3.1 Actividades Primarias. En todas las empresas se maneja una cadena de valor donde la diferencia radica en la calidad de cada uno de los procesos que intervienen en ella, desde la creación del producto, pasando por la venta del mismo hasta la posventa, convirtiendo a los proveedores y clientes en parte fundamental de un proceso único, razón por la cual el restaurante debe sincronizar y asistir con estos en la gerencia del producto y servicio que ofrece, formándose así una relación estrecha y de colaboración entre las partes.

De aquí la importancia de conocer y evaluar la cadena de valor a partir de todos y cada uno de los procesos que intervienen en ella, tanto a nivel interno como externo.

Los siguientes conceptos se construyeron teniendo en cuenta lo argumentado por el administrador y el chef en la entrevista, más la observación directa del autor.

- **Logística Interna.** Comprende las operaciones de la recepción y almacenamiento de la materia prima que para el caso es la carne como insumo

principal seguido de todos los complementos que hacen parte del menú, donde todos y cada uno tienen gran importancia, razón por la cual provienen de proveedores que certifican la calidad de los mismos. Posterior a este proceso se pasa a la producción que es la transformación de la carne y sus complementos para convertirla en el producto final.

- **Logística Externa.** Implica la distribución del producto terminado acompañado de la prestación del servicio a la mesa, teniendo en cuenta el mercadeo y las ventas aspectos que hacen parte fundamental para dar a conocer el producto al mercado objetivo, desarrollando actividades que ofrezcan garantías (calidad, experiencia y agilidad entre otros) a mantener o realizar el valor del producto y servicio, todos y cada uno de estos puntos hacen parte de las tareas o procesos que deben realizarse con eficiencia de manera que representen para el cliente un valor que para el restaurante sería la generación de la ventaja competitiva.

2.3.2 Actividades Secundarias. Son las actividades que apoyan o prestan auxilio a las actividades primarias entre las cuales se encuentran:

- **Infraestructura de la Organización.** El restaurante cuenta con un contador quien se encarga de las finanzas del mismo, parte fundamental, puesto que por medio de estas la administración podrá conocer los costos de operación y así determinar los presupuestos destinados al mercadeo y a la planeación estratégica, por ende a la inversión en actividades o estrategias que permitan ofrecer un producto y servicio con calidad, sin embargo con respecto a la planeación se maneja más por intuición que por estudio.
- **Recurso Humano.** El Recurso humano con que cuenta el restaurante está capacitado para desarrollar todas y cada una de las actividades inherentes propias del restaurante, sin embargo existe cierto grado de debilidad en el servicio al cliente ya que no existe una capacitación que garantice un excelente servicio, teniendo en cuenta que el restaurante presenta una alta rotación de personal de meseros, aspecto que también refleja poca motivación al cliente interno.
- **Tecnología.** La administración del restaurante se preocupa por mejorar en este aspecto invirtiendo parte de su capital en la modernización de los equipos y electrodomésticos que faciliten el desarrollo de las actividades, generando así mayores costos de valor y atender de modo óptimo y eficiente a la demanda.

Lo anterior refleja entonces las actividades específicas del restaurante en las que se puede aplicar de mejor manera las estrategias competitivas y en las que los

sistemas de información (conocimiento de proveedores, cliente interno y externo) tengan un impacto estratégico, de aquí la importancia en el desarrollo del diagnóstico tanto interno como externo de la empresa facilitando así, la comparación de sus procesos con los de sus competidores tanto directos como indirectos y de esta manera lograr identificar las mejores prácticas de la industria.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

2.4.1 Misión. Ofrecer a nuestros clientes, habitantes y turistas, de la ciudad de San Juan de Pasto un servicio de calidad, que se desarrolle en un ambiente propicio para disfrutar de la mejor carne a la parrilla en compañía de los mejores vinos y propender por un buen clima laboral, capacitación y bienestar de nuestros empleados.

2.4.2 Visión. Llegar a ser el restaurante más exitoso en nuestra especialidad y la mejor experiencia en restaurantes PARRILLA en la ciudad de Pasto para el año 2014 brindado excelencia en calidad del producto y servicio a nuestros clientes, así también ser una atractiva fuente de trabajo apreciando en nuestros empleados su contribución y progreso, garantizando el crecimiento del restaurante y de la región.

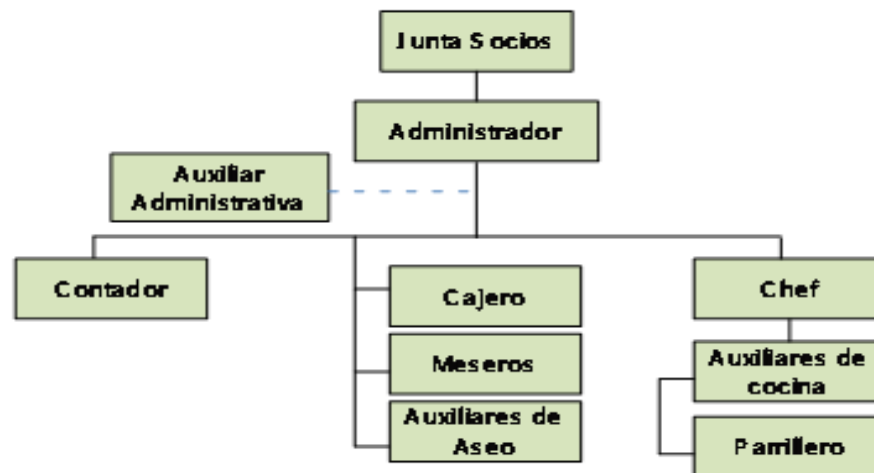
2.4.3 Objetivos empresariales. Cabe anotar que el restaurante no cuenta con objetivos empresariales, razón por la cual se propusieron tres para posteriormente ser revisados por el administrador, quien finalmente los acepto y aprobó.

- Ofrecer altos niveles de calidad en servicio y producto que se caracterice por la excelencia y nos diferencie de la competencia.
- Posicionarnos en el mercado como la mejor alternativa en restaurantes parrilla.
- Lograr la fidelización y lealtad de nuestros clientes a través de una experiencia gastronómica única e inolvidable.

2.4.4 Organigrama. Como se observa en la figura 2 la organización de la empresa es jerárquica, pues la junta de socios es la autoridad máxima y donde finalmente se toman las decisiones importantes, seguido por el administrador quien tiene a su cargo al resto del personal, es quien dirige y autoriza las diferentes acciones del personal, además es el encargado de propender por el buen desarrollo y crecimiento de la empresa, en pocas palabras es el responsable directo del éxito o

fracaso del restaurante, razón por la cual se preocupa constantemente por mantener la rentabilidad del mismo, sin embargo dispone de muy poco tiempo para estar pendiente de todos y cada uno de los procesos que se realizan, esta labor entonces recae sobre el chef, quien hace las veces de administrador operativo, ya que su presencia en el restaurante es casi permanente, por tanto observa de manera directa el desempeño del personal pero donde su autoridad recae directamente en los auxiliares de cocina y parrillero, pues en esta materia es donde mayor conocimiento posee.

Figura 2. Estructura organizacional



Fuente: administración del restaurante Aberdeen Angus

Se concluye, entonces que para el personal de cajeros y meseros así como también para el contador y auxiliar administrativo su jefe directo es el señor administrador; sin embargo y por observación directa del autor logra determinar que para el personal no existe claridad al respecto, debido a que el chef en ocasiones determina u ordena cierto tipo de tareas pero con las cuales el administrador no se encuentra de acuerdo, esto genera confusión en los empleados y no saben a quién deben seguir.

2.5 MERCADEO Y VENTAS

2.5.1 Análisis del mercadeo:

- **La Toma de decisiones.** De acuerdo a lo argumentado por el administrador y que finalmente es quien toma las decisiones; se preocupa por realizar mercadeo en el restaurante y está muy consciente de que este es parte fundamental en el desarrollo de cualquier tipo de empresa, sin embargo y por

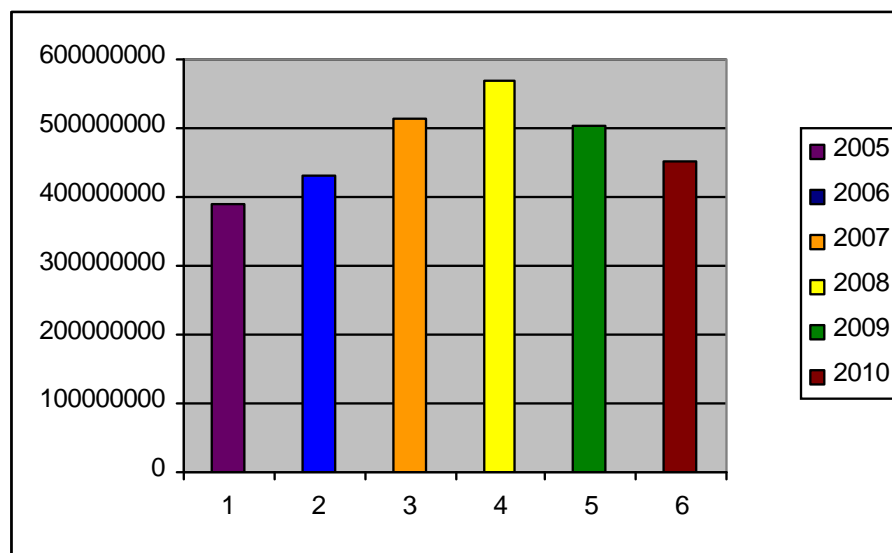
observación directa del autor, el restaurante Aberdeen Angus carece de investigación y por ende de planeación, puesto que por lo general cuando se toma la decisión de innovar se hace porque determinado cliente lo sugirió, lo cual es válido e importante, o porque se presentó la oportunidad de compra para determinado artículo “tecnológico” a un costo muy bajo, sin embargo se necesita mucho más que eso para competir, puesto que en primer lugar se debe pensar en la inversión que se está realizando, ya que no se trata de simplemente comprar por comprar sino de realmente saber en qué se está invirtiendo el dinero y que beneficios reales ofrece para el restaurante, si realmente cumple con el saber hacer del restaurante y con las necesidades del mercado meta, de lo contrario solo se realizan gastos innecesarios y en cuanto a las sugerencias de los clientes se debe analizar el tipo de cliente de quien vino la sugerencia, es decir se necesita realizar un análisis de clientes Pareto para determinar si vale la pena o no la inversión.

- **La Publicidad.** La publicidad que actualmente utiliza el restaurante principalmente acoge pautas radiales, donde su mayoría radica en partidos de fútbol, así también participa en eventos como concursos de pesca donde se otorgan como premio al ganador un bono de consumo en el restaurante; pero su principal herramienta en publicidad es el “boca a boca”, por esta razón es de vital importancia que Aberdeen Angus, marque la diferencia, de lo contrario esta herramienta podría convertirse en un arma de doble filo.
- **La competencia.** El administrador considera que para Aberdeen Angus todos los restaurantes de la ciudad en alguna medida son competencia, pero si se analiza de manera específica y en cuanto a especialidad se refiere, se podría afirmar que tiene un bajo porcentaje en competencia directa ya que Angus es un restaurante con una especialidad la cual es la carne a la parrilla donde su único competidor en la ciudad de Pasto es STEAK BQQ, el resto de la competencia es indirecta. Es verdad que en Pasto hay varios restaurantes de alta categoría como Portón veinte, Pueblito viejo, Sauzalito, entre otros, pero con otro tipo de especialidad, es decir si alguien desea comer comida colombiana se podría decidir por el Portón veinte o si se desea comida de mar muy probablemente visitará Sauzalito, sin embargo se necesita mucho más que eso para competir por lo tanto no se habla de competencia directa, ya que satisfacen otro tipo de gustos, por lo tanto estos se convierten en competencia indirecta pues en estos restaurantes también se ofrece carne a la parrilla pero no con la misma variedad como lo hace el restaurante Aberdeen Angus.
- **El Servicio.** El servicio al cliente que ofrece el restaurante, no se diferencia con respecto al que ofrece la competencia, puesto que por ejemplo en el caso de los meseros se maneja cierto grado de camaradería y amabilidad, pero realmente nada fuera de lo común. Así también y aunque el restaurante ha logrado fidelizar algunos clientes, es claro que en los últimos dos años no ha

logrado fidelizar nuevos clientes los cuales representarían ser de gran valor para el restaurante, por tanto es claro que debe esforzarse en prestar un servicio diferenciador ya que la amabilidad y la cortesía son elementos obligatorios en cualquier restaurante de alta categoría, de manera que el cliente además de esto debe notar la diferencia, el ingrediente clave para posicionar a Aberdeen Angus en sus mentes como la mejor opción en parrilla no solo por su producto sino también por los beneficios que su servicio brinda. La administración es consecuente al respecto y sabe que hay mucho camino por recorrer para mejorar el servicio tal y como el administrador se lo imagina que debería ser, sin embargo y de acuerdo a lo argumentado por él, no dispone de tiempo para realizarlo y realmente no ha encontrado a una persona para que se encargue y se comprometa con el tema.

2.5.2 Análisis de las ventas. El gráfico 8, muestra el comportamiento de las ventas durante los últimos seis años entre los cuales se puede observar una conducta paulatina entre los años 2006 a 2008, para el año 2009 se nota un declive del 2.22%, la principal razón de este descenso en las ventas puede atribuirse a la crisis económica que actualmente vive el país desde la crisis en el año 2008.

Gráfico 8. Comportamiento anual de las ventas 2005-2010



Fuente: elaboración propia

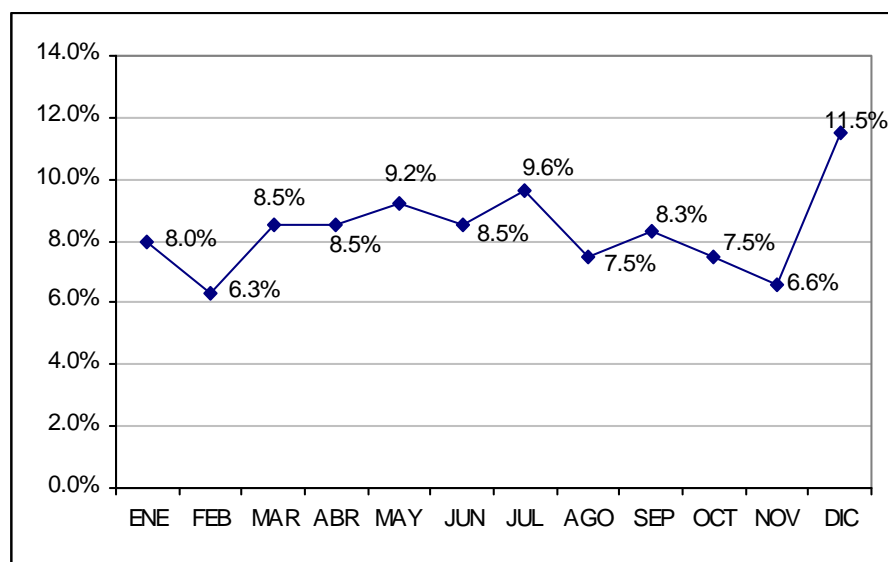
Después del bum de las cadenas (pirámides), pero una de las razones más importantes para la baja en las ventas de Angus, es el crecimiento de la competencia indirecta, puesto que varios restaurantes de la ciudad que aunque su especialidad no sea la carne a la parrilla la presentan como una opción en su

menú y a un precio mucho más bajo con el cual no puede competir Aberdeen Angus, sin embargo el restaurante no piensa en ningún momento dejar su especialidad, ni competir con precios, de manera que la administración prefiere adoptar otro tipo de estrategias, estrategias que se desarrollaran en el Plan de Mercadeo, las cuales principalmente se enfocaran al servicio.

Por otra parte el restaurante ofrece financiamiento otorgando crédito a su clientes con la posibilidad de que estos hagan abonos a un tiempo determinado, sin embargo el restaurante reporta una cartera vencida y esto se debe principalmente a que no existe un control sobre la misma, lo que ha afectado considerablemente la rentabilidad del negocio.

El *gráfico 9* revela que sin duda alguna el mes con el mejor comportamiento en las ventas, como sucede en la mayoría de los negocios es durante el mes de diciembre donde las ventas aumentan considerablemente.

Gráfico 9. Comportamiento mensual de las ventas 2010



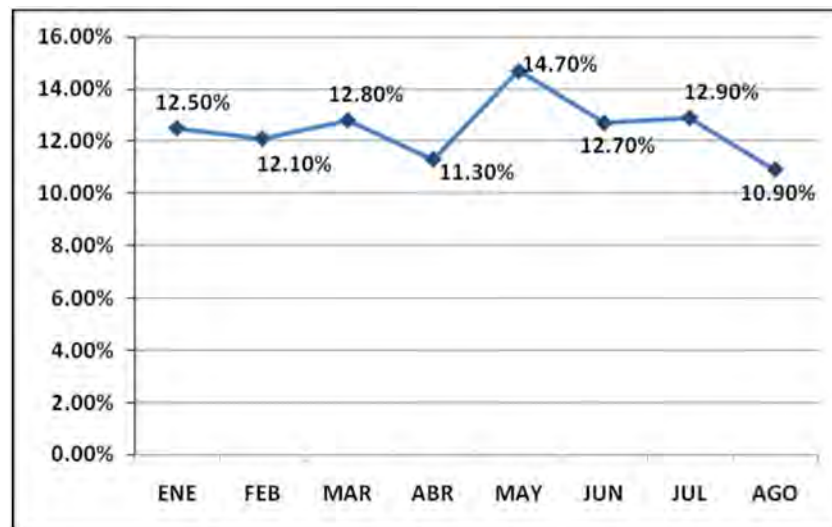
Fuente: elaboración propia

Por lo anterior, las estrategias deberán enfocarse en los meses en donde las ventas sean más bajas, como en los meses de febrero, agosto y noviembre, se podría decir que estos meses son temporadas bajas principalmente como en el mes de febrero puesto que las personas han gastado su capital en las fiestas desembridas y en el caso particular de la ciudad Pasto en los carnavales, para junio y agosto se presentan los gastos escolares y finalmente para noviembre se podría tener la hipótesis de que se está ahorrando dinero para diciembre nuevamente, convirtiéndose esto en un ciclo, es por ello que muchos negocios

para estas épocas adoptan promociones y ofertas; descuentos que para muchos pueden ser de gran provecho; sin embargo este no es el caso de Aberdeen Angus, ya que como se argumentó anteriormente, el restaurante no está dispuesto a adoptar este tipo de promociones, basándose principalmente en que se perdería la exclusividad del negocio.

Con relación al año 2010 y como se observa en el *gráfico 10*, las ventas durante los meses de enero hasta agosto se incrementaron. Teniendo en cuenta los totales en ventas durante ese periodo en el 2010 fueron del 48.73%, mientras que para el 2011 fueron de un 51.27%

Gráfico 10. Comportamiento mensual de las ventas 2011



Fuente: elaboración propia

Por tanto se establece un incremento en las ventas del 2.55%, sin embargo se espera que en los próximos año dicho porcentaje aumente a un 3.5%, de acuerdo a lo manifestado por el señor Mario Jurado, administrador del restaurante.

Por otra parte se observa también que los meses más bajos al igual que en el 2010 son los meses de febrero, abril, junio y agosto.

2.5.3 Análisis de la encuesta de la calidad del servicio. Posteriormente a la aprobación del formato de la encuesta por parte de la administración, se procedió a realizar la recolección y tabulación de la información, pues la información es uno de los activos más importantes que puede poseer cualquier empresa. Los resultados de la encuesta permitieron conocer las necesidades y deseos reales de los clientes del restaurante, así mismo tomar determinaciones para realizar

cambios, donde hasta los más pequeños y sencillos pueden significar mucho para el cliente y es en ese momento donde se marca la diferencia.

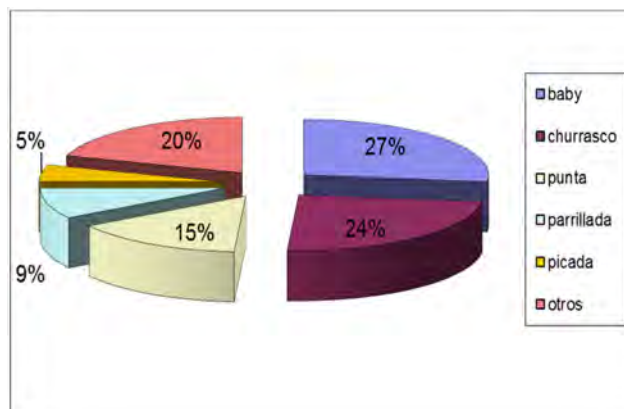
Finalmente los datos fueron expuestos al ente administrativo, donde el administrador se mostró muy interesado al lograrse recopilar datos de gran importancia a la hora de la satisfacción al cliente, razón por la cual se analizaron de la siguiente manera. Es importante aclarar que se realizaron 185 encuestas como resultado del método aleatorio simple para la selección de la muestra

2.5.4 Análisis de la encuesta de calidad del servicio:

Punto 1: Que producto consumió

El producto con mayor incidencia de consumo, tal como se refleja en el *gráfico 11*, es el Baby beef con un 27% del total del consumo para el 100% de los encuestados, seguido por el churrasco con un 24%, la punta de anca con un 15%, la parrillada con un 9% y la picada con un 5%, consolidándose así como los cinco platos más consumidos y apetecidos por los clientes, el 20% restante corresponde al consumo de otros platos de la carta, la cual es considerablemente amplia.

Gráfico 11. Producto con mayor incidencia de consumo



Fuente: elaboración propia

Este resultado se debe en gran medida a que el 65% del menú que ofrece el restaurante se conforma por platos a base de su especialidad. La cual es la carne de res y en gran medida también en que son platos muy conocidos por los clientes y los cuales gozan de buena reputación.

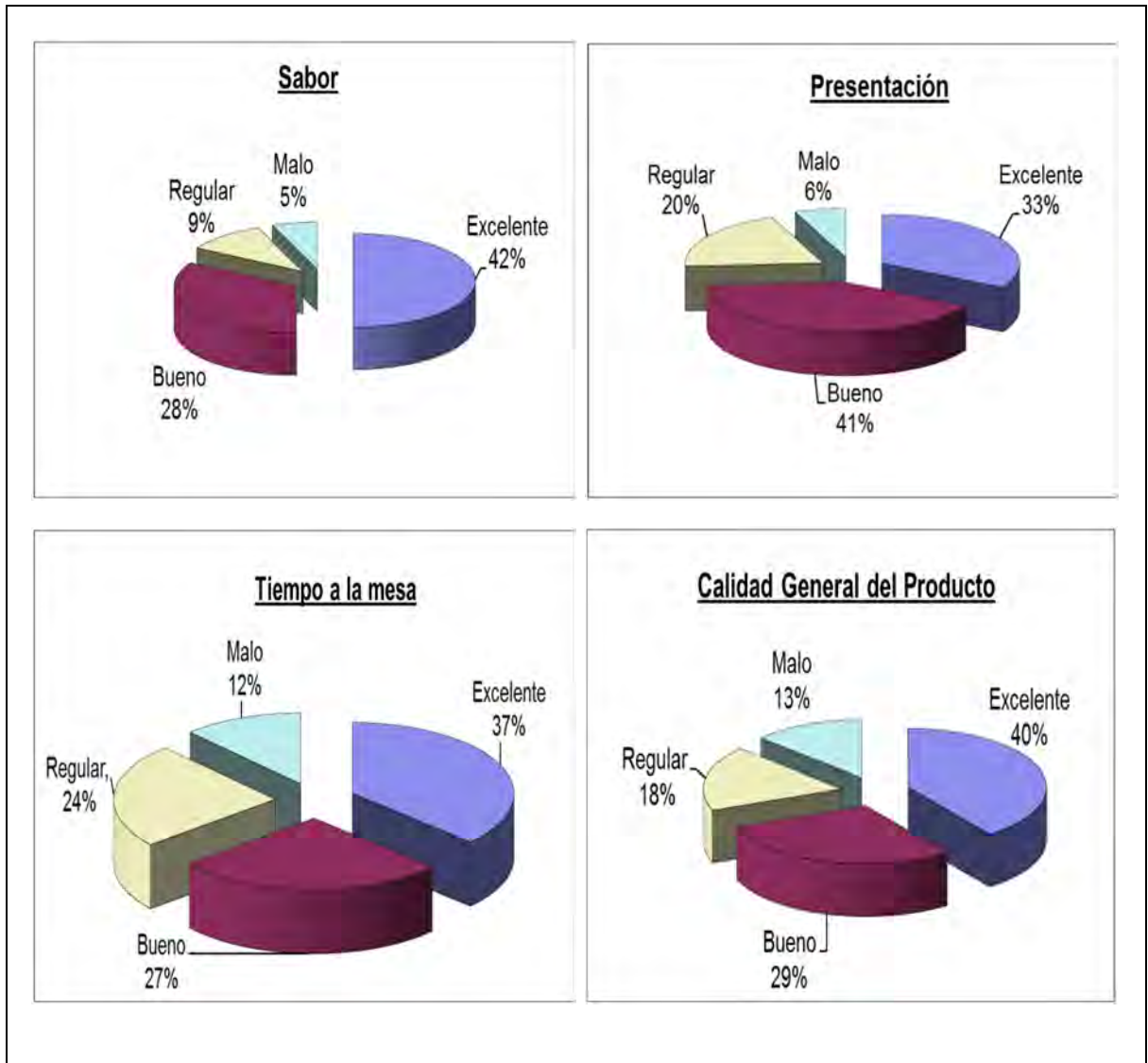
Punto 2: Por favor califique el producto en los siguientes aspectos: sabor, presentación, tiempo de atención a la mesa y calidad general del producto.

El *gráfico 12* muestra la percepción de los clientes frente a los diferentes atributos que poseen los platos que ofrece la carta de Angus, donde el 42% de los encuestados consideran que el sabor del producto es excelente, seguido de un 28% quienes consideran que es bueno, un 9% opina que es regular y un 5% malo.

Con respecto a la presentación del producto se obtuvo que un 33% de los clientes opinan que la presentación es excelente frente a un 6% quienes piensan que la presentación es mala. En cuanto al tiempo a la mesa, el 37% de los encuestados consideran que es excelente, seguido de un 27% quienes opinan que es bueno y un 12% considera que es malo, sin embargo existe un 24% quienes opinan que el servicio a la mesa es regular, siendo este un porcentaje considerable.

Finalmente en cuanto a la calidad general del producto se obtuvo como resultado que el 40% lo califica como excelente, un 29% como bueno y un 18% y 13% como regular y malo respectivamente.

Gráfico 12. Evaluación del Producto



Fuente: elaboración propia

Por lo anterior esto significa que a nivel general el cliente se encuentra satisfecho con el sabor y la presentación que tienen los productos ofrecidos en el menú, razón por la cual, se determina que el producto está muy bien posicionado en el cliente, sin embargo existe la necesidad de mejorar, para de esta manera retener al cliente y ampliar sus expectativas frente al producto que ofrece el restaurante Aberdeen Angus.

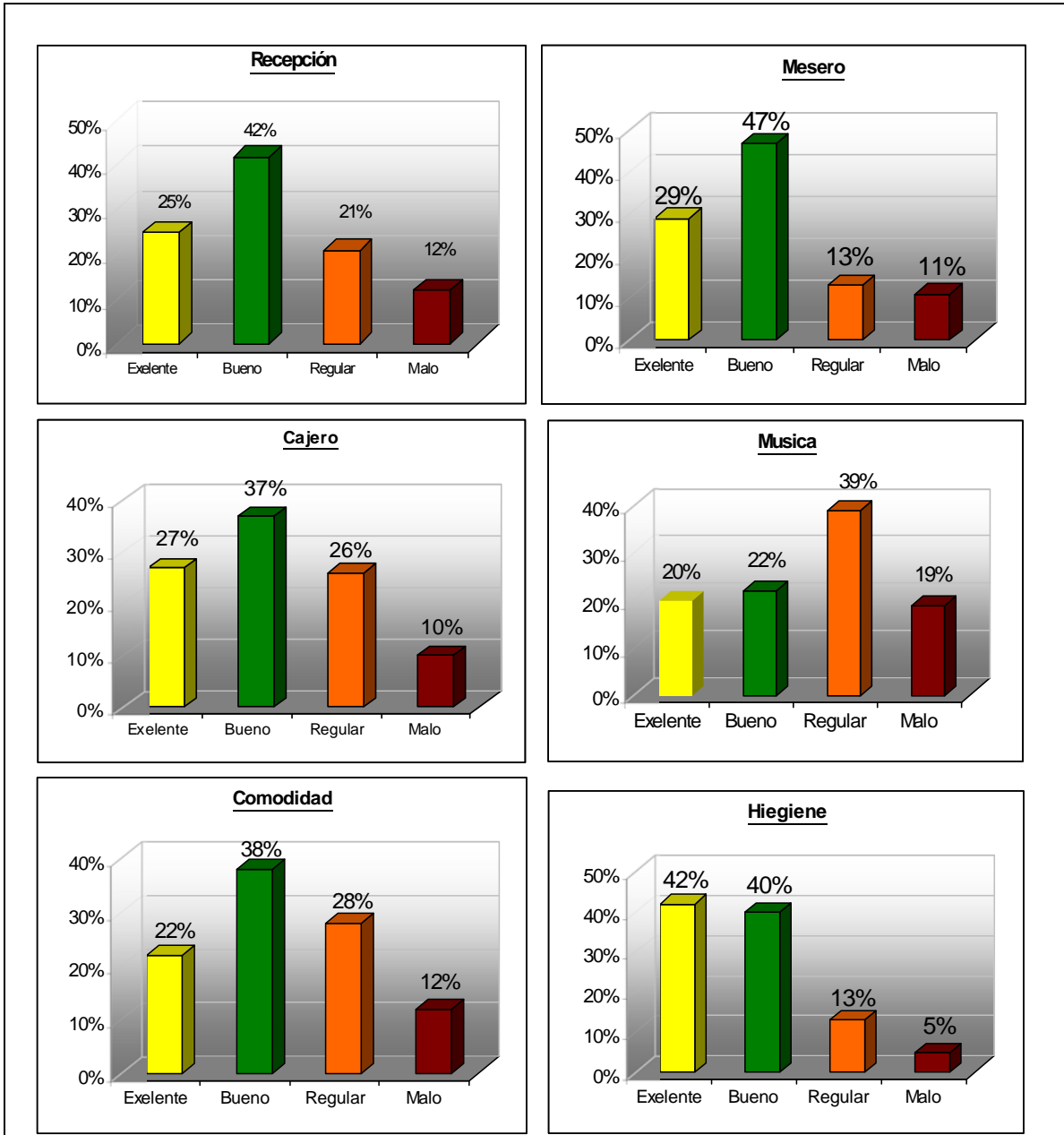
Punto 3: Por favor califique la calidad del servicio en los siguientes aspectos: personal de recepción, meseros, cajero, música, comodidad y confort e higiene general del restaurante.

Por medio de la información obtenida bajo este concepto, se logro conocer el grado de importancia y desempeño del servicio para el cliente, como se refleja en el *gráfico 13*, donde de acuerdo a la apreciación de los encuestados, determinan que el servicio al cliente es bueno, teniendo en cuenta que un 42% considera que la recepción (recibimiento en la puerta) es bueno, es decir se refleja una actitud amable y cortés por parte del mesero, y así mismo un 47% considera que el servicio del mesero en general es bueno, sin embargo existe un 21% y un 13% quienes consideran que su servicio es regular.

Con respecto a la calidad del servicio que ofrece el cajero un 27% y un 37% consideran que es excelente y bueno respectivamente, sin embargo un 26% considera que es regular, la música del lugar es considerada para un 39% como regular, lo que significa que el cliente no está satisfecho en este aspecto, por lo que el restaurante deberá interesarse mucho más en los gustos del cliente en este respecto. La comodidad y confort del lugar para el cliente es bueno esto se refleja en la opinión del 38% de los encuestados y la higiene del lugar también es satisfactoria puesto que para un 42% y 40% es excelente y buena respectivamente.

Finalmente en cuanto a la música un 39% de los encuestados considera que es regular lo que significa que se debe mejorar mucho en este aspecto, en comodidad e higiene la mayoría de los encuestados están satisfechos con estos conceptos puesto que afirman es excelente y bueno, aunque en cuanto a la comodidad se refiere existe un 28% de los clientes que la calificaron como regular, tal como se observa en el *gráfico 13*, razón por la cual se debe trabajar para mejorar.

Gráfico 13. Evaluación del servicio



Fuente: elaboración propia

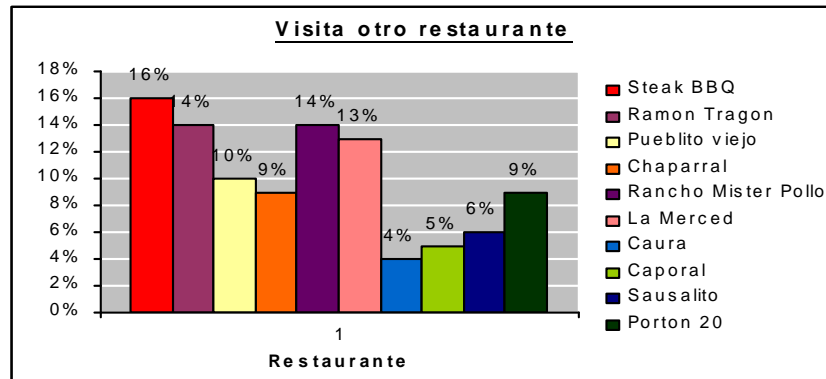
Porcentajes que deben ser tomados en cuenta, ya que estos pueden marcar la diferencia y aunque en apariencia el cliente se encuentra satisfecho con el servicio en general, existe un porcentaje de clientes que aún esperan mejores resultados y es aquí donde Angus debe esforzarse y tomar los correctivos necesarios para tal fin, conclusión con la que el administrador y chef se encuentran totalmente de acuerdo.

Punto 4: Ha visitado otro restaurante parrilla en la ciudad de Pasto?

Punto 5: Cómo calificaría usted el servicio del otro restaurante parrilla que ha visitado?

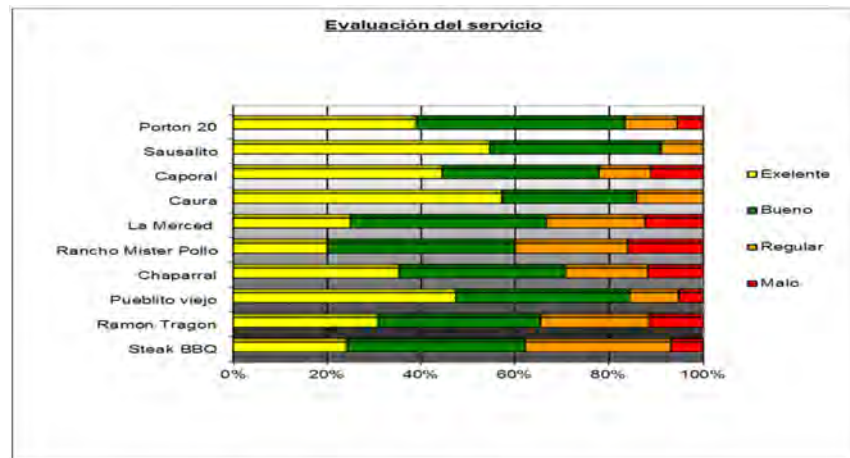
Por medio de estos puntos se logró revelar qué otros restaurantes parrilla son competencia directa de Aberdeen Angus y así como lo muestra el *gráfico 14* y *gráfico 15*, los restaurantes más visitados son Steak BBQ, Ramón Tragón y Rancho Míster Pollo, con un 16%, 14% y 14% respectivamente y califican su servicio como bueno en términos generales ya que la calificación para estos restaurantes como excelente y bueno oscilan entre el 30% y 40%, según corresponda.

Gráfico 14. Visita de los clientes a otros restaurantes



Fuente: elaboración propia

Gráfico 15. Evaluación de desempeño del servicio de otros restaurantes parrilla



Fuente: elaboración propia

Por lo anterior se puede deducir que la mayor competencia para Aberdeen Angus se concentra en el restaurante Steak BBQ y Ramón Tragón, con mayor número de visitas y mejor desempeño en el servicio.

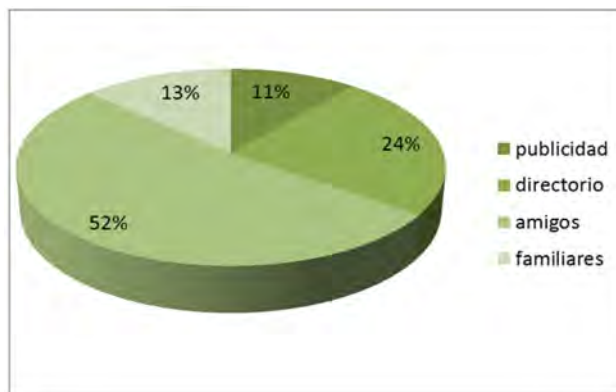
Punto 6. Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos donde 5 es mejor y 1 es peor. La importancia que tiene para usted determinado factor y cuál es el desempeño que este tiene en el restaurante.

Este punto se desarrollara en el cuerpo de matrices del trabajo para la matriz de posicionamiento en la tabla 14.

Punto 7: Cuál es el medio por el cual conoce al restaurante Aberdeen Angus?: Publicidad, directorio, amigos, familiares.

Es de gran importancia conocer el medio por el cual Aberdeen Angus ha ganado mayor “popularidad” y reconocimiento, razón por la cual la encuesta incluye este punto y de acuerdo al resultado obtenido, se tiene que el 52% de los encuestados conocen al restaurante por referencia de amigos, como se observa en el *gráfico 16*, un 24% de los clientes encuestados se lo atribuyen a sus familiares, mientras que por medio de la publicidad y el directorio se encuentra un 13% y un 11% respectivamente

Gráfico 16. Medio por el que el cliente conoce al restaurante Angus



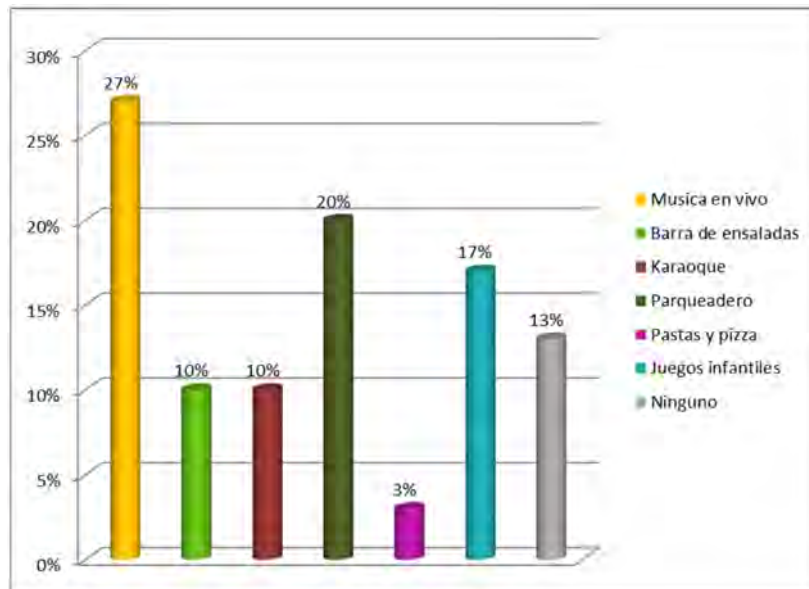
Fuente: elaboración propia

Estos datos manifiestan que los clientes han decidido tomar el servicio del restaurante gracias al buen nombre del que goza Aberdeen Angus dentro de su círculo social y familiar, es por esta razón que el restaurante tiene la gran responsabilidad de proteger su imagen, su buen nombre, ya que de este depende en un 100% su posición en el mercado.

Punto 8: Que servicios adicionales desearía que le brinde el restaurante Angus?

Para el administrador fue de gran importancia incluir este punto en la encuesta, puesto que desea saber que otros servicios desean los clientes sean prestados por el restaurante y así como se refleja en el *gráfico 17*, el 87% de los encuestados respondieron a este punto mientras que el 13% no respondió. De ese 87% el 27% considera que el restaurante debería presentar música en vivo, el 20% que Angus debe prestar el servicio de parqueadero, el 17% preferiría que se ofrezcan jugos infantiles, lo que significa en este punto que los clientes llegan al restaurante con niños y para ellos sería de gran valor que se preste un servicio para entretenimiento infantil, finalmente el 23% restante considera que debería presentarse una barra de ensaladas con, un karaoque y que el menú también ofrezca pastas y pizza.

Gráfico 17. Servicios que el cliente desearía tener en Angus



Fuente: elaboración propia

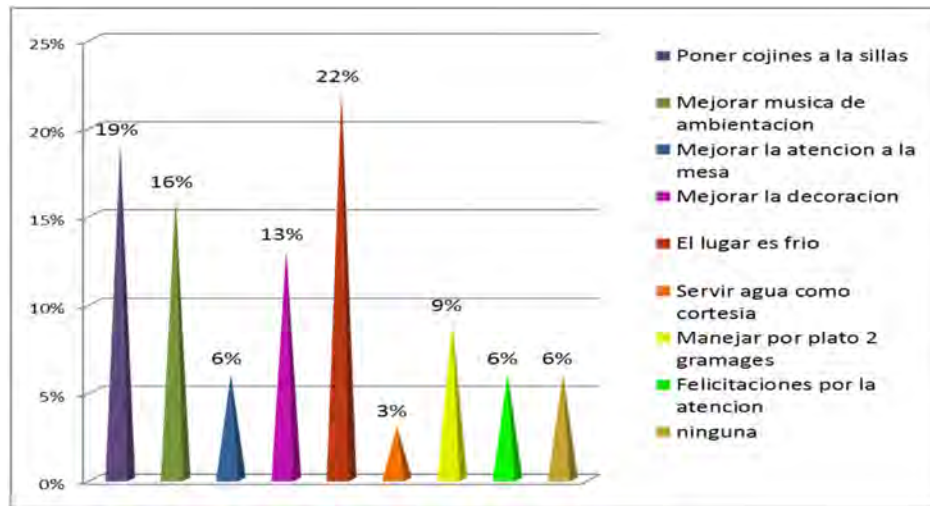
La prioridad entonces para el restaurante, es prestar mucha atención y análisis a los tres primeras sugerencias: música en vivo, parqueadero y juegos infantiles, puesto que según el resultado de la encuesta son muy importantes para el cliente y al desarrollarlos se lograría mayor fidelidad.

Punto 9: Comentarios y sugerencias

Las sugerencias de los clientes juegan un papel muy importante a la hora de encontrar fallas en el desarrollo del servicio y por ende en su mejoramiento, por esta razón y como se observa en el *gráfico 18*, el 22% de los encuestados sugiere que el restaurante se preocupara por la calefacción del lugar, puesto que

consideran que el lugar es muy frío, por otra parte el 19% preferiría que se pongan cojines a las sillas para mayor comodidad, un 16% preferiría que se mejore la música de ambientación y un 13% que se mejore la decoración del restaurante, el porcentaje restante consideran que se debería optimizar en el gramaje de los platos, mejorar la atención a la mesa, servir agua como cortesía y un 6% felicita al restaurante por el servicio y otro 6% no respondió al punto.

Gráfico 18. Sugerencias para mejorar el servicio del restaurante



Fuente: elaboración propia

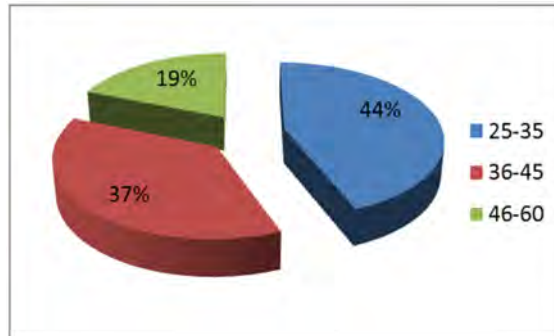
Estos datos serán un gran aporte a la hora de elegir las estrategias o el camino a seguir, con el fin de que el cliente se sienta más a gusto y cómodo con el servicio que presta el restaurante y de esta manera lograr su fidelidad.

Datos demográficos

Punto 1: En que rango de edad se encuentra usted: entre los 25 y 35 años, entre los 36 y 45 años o entre los 46 y 60 años

Es de gran importancia identificar la edad promedio en la que se encuentran los clientes de Angus, ya que esto permite facilitar la prestación del servicio y de acuerdo al gráfico 19, el 44% de los clientes de Angus se encuentran entre los 25 y 35 años de edad, el 37% están entre los 35 y 45 años de edad y el 19% se encuentran entre los 46 y 60 años de edad, esto indica que en su gran mayoría el cliente Angus es una persona joven, razón por la cual la ambientación del lugar debe ser acorde, cumpliendo con sus gustos y preferencias.

Gráfico 19. Edad promedio de los visitantes de Aberdeen Angus



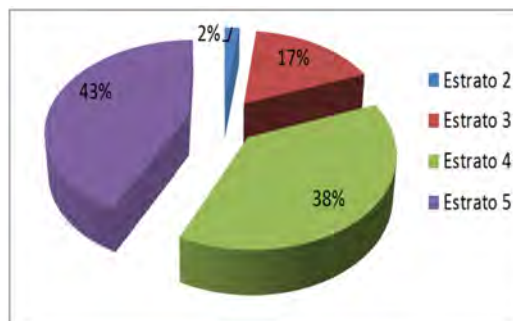
Fuente: elaboración propia

Al ser un cliente joven, se puede visualizar cuál es su estilo de vida, sus gustos y tendencias, en fin muchos puntos que podrían tener en común, por lo tanto Angus debe desarrollar un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de este segmento.

Punto 2: Dirección de residencia.

Otro punto importante es descubrir a qué nivel de estrato social atiende el restaurante Aberdeen Angus y para esto en la encuesta se incluyó la dirección de residencia del cliente cuyo resultado se reflejan en el *gráfico 20*, donde su mayor clientela corresponde a estratos altos, así entonces, el 43% pertenece al estrato cinco, un 38% al cuatro, un 17% al estrato tres y solo un 2% al dos.

Gráfico 20. Nivel estrato social del cliente



Fuente: elaboración propia

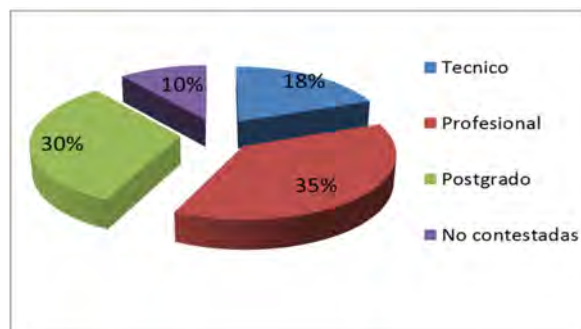
Se concluye entonces que los primeros tres estratos obtuvieron porcentajes muy altos lo que significa que los clientes de Aberdeen Angus son de estrato social alto, con ingresos altos y capacidad de compra, esto también revela para el restaurante exclusividad, teniendo en cuenta que los platos de la carta son costosos, y finalmente con respecto al 2%, se trataría de un “cliente” que visita Angus de manera muy esporádica, por alguna ocasión especial un cliente que en

mucho tiempo se daría un gusto suntuoso, por lo tanto no hace parte del perfil de cliente que maneja el restaurante.

Punto 3: Profesión a la que se dedica

La profesión del cliente puede revelar en gran medida, su estilo de vida, gustos, hábitos, entre otros, aspectos muy importantes para un mejor servicio, por tanto y como se observa en el *gráfico 21*, del 83% de los encuestados que respondieron a este punto el 35% son profesionales, el 30% tienen un postgrado, el y el 18% tienen un técnico.

Gráfico 21. Nivel educativo del cliente (Profesión)



Fuente: elaboración propia

Los datos anteriores revelan que el cliente posee un alto nivel educativo, razón por la cual sus ingresos les permite visitar el restaurante, así también se descubrió que en su mayoría son ejecutivos, dato que influye mucho en la prestación del servicio tanto en su versatilidad como de forma, es decir la manera en cómo se preste tal servicio.

Punto 4: Nombre

Punto 5: e-mail

Punto 6: fecha de cumpleaños

Punto 7: teléfono

Los puntos 4, 5, 6 y 7, correspondientes a los datos demográficos se constituyen de gran importancia para el restaurante, puesto que le facilitará desarrollar una base de datos que permita identificar al cliente frecuente y trabajar con él estrategias que lo fidelicen, que le hagan sentir importante, entre estas estrategias estarían; enviarle un detalle o saludo el día de su cumpleaños, llamarle para preguntarle cómo se ha sentido en el restaurante si el servicio que le presta ha colmado sus expectativas o qué esperarías obtener, en fin, detalles que para un cliente pueden ser de gran valor.

2.6 MATRICES

Posterior al análisis interno, externo y análisis de los resultados de la encuesta, se procedió a seleccionar la información para realizar la construcción de las matrices.

Para la construcción de matrices se tomó el modelo de Gerencia Estratégica de Fred R. David²⁸, quien considera al tema como un proceso importante, donde se formulan, ejecuta y evalúan acciones para que una empresa logre sus objetivos, bajo un enfoque objetivo y sistemático.

La gerencia estratégica entonces requiere de la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la empresa así como de las amenazas y oportunidades externas que le proporcione el entorno en el que se desarrolle, con el fin de que el restaurante se convierta en una empresa proactiva mas no reactiva por cuanto este modelo permite el monitoreo continuo de los hechos, tendencias internas y externas, descendiendo así considerablemente los niveles de incertidumbre.

Igualmente es importante mencionar que se hizo uso de matrices de formulación y contrastación, donde las primeras permiten relacionar variables para posteriormente proporcionarles una calificación y finalmente obtener un resultado positivo o negativo que genere para la administración del restaurante información importante sobre la posición que tiene el negocio tanto a nivel interno como externo, entre las matrices de formulación se encuentran la MEFI, MEFÉ, MPC Y DOFA y con relación a las matrices de contrastación se encuentran la matriz MIME, PEYEA y la matriz de la gran estrategia entre cuyo resultado debe existir relación para determinar si el proceso informativo y el resultado de las matrices de formulación concuerdan y son coherentes entre si, es decir el resultado de las tres matrices debe coincidir para generar el mismo tipo de estrategias.

2.6.1 Matriz de evolución de factores internos – MEFI. La *tabla 7* es el resultado del análisis a nivel interno, donde se procedió a formular las variables o factores que afectan el saber hacer y desarrollo del restaurante, este proceso se realizó en conjunto con el administrador del establecimiento.

²⁸ Fred R. David. Resumen del libro. Conceptos de Administración Estratégica (artículo de internet) http://html.rincondelvago.com/conceptos-de-administracion-estrategica_fred-r_david.html (consulta: 14 de noviembre de 2011)

Tabla 8. Aplicación de la matriz de evaluación de factores internos – MEFI

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Proveedores	0.05	4	0.2
Calidad del producto	0.07	4	0.28
Calidad del servicio	0.07	3	0.21
Estabilidad financiera	0.07	4	0.28
Rentabilidad - retorno de la inversión	0.07	3	0.21
Especialización en el producto	0.06	4	0.24
Infraestructura	0.05	3	0.15
Reacción al cambio	0.05	3	0.15
Control e información de inventarios	0.05	4	0.2
Estados contables al día	0.05	4	0.2
DEBILIDADES			
Comunicación y liderazgo	0.04	2	0.08
Bajo control en cartera de clientes	0.05	1	0.05
Evaluación y control del servicio	0.06	1	0.06
Uso de planes estratégicos	0.06	1	0.06
Servicio posventa	0.05	1	0.05
Inversión en promoción y publicidad	0.03	2	0.06
Rotación de personal	0.03	1	0.03
Sentido de pertenencia	0.03	1	0.03
Capacitación y motivación	0.03	1	0.03
Clima laboral	0.03	2	0.06
	1		2.63

Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Freud R. David

De acuerdo al resultado de la Matriz de Factores Internos, el cual es de 2.63 se puede deducir que el restaurante tiene una posición interna fuerte, ya que está por encima de la media (2.5), sobre todo en los factores correspondientes al campo financiero, sin embargo como se observa en la matriz debe esforzarse por mejorar en variables muy importantes como la calidad en el servicio la cual se presenta como una fortaleza pero recibe una baja calificación lo que significa que de no tomar medidas al respecto esta podría convertirse a futuro en una debilidad, dichas medidas estarían en disminuir la rotación del personal de servicio, en realizar capacitaciones periódicas, generar mayor motivación en el personal, mejorar el clima laboral y desarrollar sentido de pertenencia, variables que de no controlarse o no manejarse eficazmente harán del servicio del restaurante un servicio carente de un buen concepto y preferencia ante sus clientes logrando que estos a futuro prefieran otras opciones.

De la misma manera, es de real importancia que las estrategias además de tomar los puntos ya expuestos, deban trabajar también sobre la comunicación, la cual es vital para el buen desarrollo de cualquier empresa, organización o grupo, pues la comunicación es la clave de la Planeación Estratégica, de esta manera al existir una buena comunicación todo el personal del restaurante se encaminará hacia un mismo propósito e interés que es el de garantizar la prosperidad del restaurante y por ende su propia bienestar, sin está, ningún plan puede finalizar con éxito y es más puede nunca llevarse a cabo.

2.6.2 Matriz de evaluación de factores externos – MEFE. Al igual que en la matriz MEFI, se analizó la información pero a nivel externo y en y se procedió a construir la matriz de evaluación de factores externos.

Tabla 9. Aplicación de la matriz de evaluación de factores externos – MEFE

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento del mercado	0.15	4	0.6
Tendencia hacia la cocina extranjera	0.07	4	0.28
Crecimiento del sector	0.13	4	0.52
Innovación tecnológica	0.07	3	0.21
Consumidor exigente	0.16	4	0.64
AMENAZAS			
Competencia	0.08	2	0.12
Competidores con precios más bajos	0.05	2	0.1
Baja productividad del país	0.07	2	0.14
Índice de desempleo en Pasto	0.07	1	0.07
Bajo acceso a la educación publica	0.07	2	0.1
Estructura vial	0.04	2	0.08
Fuentes limitadas en información del sector	0.04	2	0.08
	1		3.02

Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Freud R. David

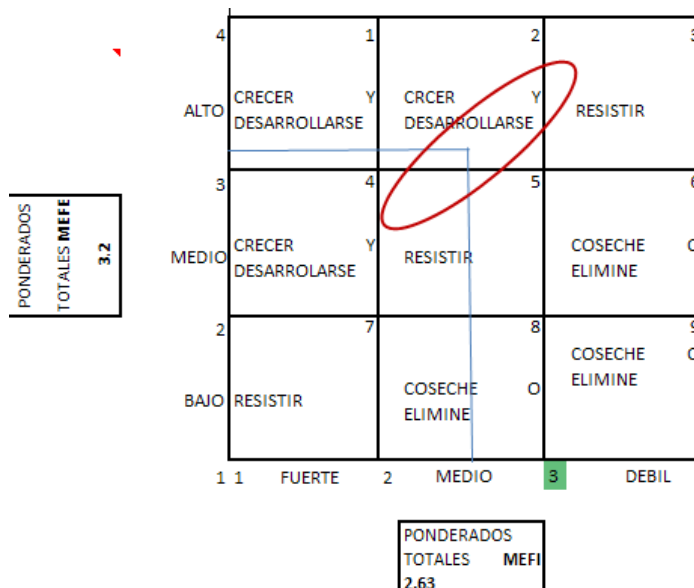
De acuerdo a esta información con un promedio de 3.2, se determina que el restaurante responde de manera eficiente a las oportunidades y amenazas de la industria, y lo que le ha permitido continuar en el tiempo y sobresalir de su competencia con dinamismo y efectividad, razón por la cual las estrategias deberán encaminar al restaurante hacia un mayor aprovechamiento de las oportunidades y a minimizar los efectos negativos de las amenazas que provee el ambiente o industria en la que el negocio se desarrolla, sin embargo y al tener en cuenta el primer paso y más importante que es incluir en su administración la Planeación Estratégica, podrá aprovechar entonces y de manera muy eficiente las

oportunidades que le ofrece un sector en crecimiento, así como la mayor exigencia del consumidor al mejorar en calidad de sus productos y servicios, con el propósito de alcanzar la excelencia convirtiéndose en un negocio competitivo a largo plazo haciéndole frente a la competencia, pero sobre todo, marcando la diferencia para sus clientes quienes son su razón de ser y para este fin las estrategias estarán dirigidas especialmente a construir experiencia en el comensal, a despertar un sentimiento único e inolvidable donde se desarrolle una estrecha relación.

En cuanto a las amenazas se refiere, son variables que el restaurante no podrá controlar, sin embargo debe tenerlas en cuenta dentro de las decisiones que se tomen dentro del plan estratégico, por esta razón una de las maneras más eficaces para contrarrestar los efectos de las amenazas es estar informado, actualizándose constantemente para de esta manera prepararse y reaccionar a tiempo, minimizando los niveles de incertidumbre.

2.6.3 Matriz de contrastación de factores internos y externos. Para este punto se decidió incluir la matriz de contrastación de factores internos y externos, con el fin de encontrar la posición estratégica, tal como se refleja en el *gráfico 22*, teniendo en cuenta los puntajes obtenidos en las matrices *MEFI* y *MEFE*.

Gráfico 22. Aplicación de la matriz de contrastación de factores internos y externos – MIME



Fuente: elaboración propia, adoptando el modelo de Freud R. David

Según la evaluación realizada en las matrices interna y externa, los resultados contrastados en la matriz MIME, ubican al restaurante en el cuadrante 2, por lo tanto se define que la empresa debe crecer y desarrollarse, explotando sus ventajas competitivas, haciendo uso de estrategias creativas e innovadoras, tener en cuenta los cambios del mercado ya que este se encuentra en constante cambio y evolución, por tanto el esfuerzo a nivel interno como externo debe ser disciplinado y comprometido, para lograr superar las dificultades presentadas en las debilidades, con el fin de lograr un nivel de estabilidad más alto y lograr mayor número de fortalezas para contrarrestar las amenazas del medio externo.

Una vez presentado tal resultado al administrador quien finalmente mostró interés en las estrategias que se propondrían para lograr tal fin, fueron discutidas y aceptadas, estas estrategias son la penetración en el mercado y el desarrollo del producto, que le permitirán incrementar su participación en el mercado, con esfuerzos tendientes a incrementar las ventas, esto puede ser posible siempre y cuando el restaurante cumpla con las necesidades y expectativas del cliente proporcionándole un servicio diferencial con la calidad que merece.

2.6.4 Matriz de Perfil Competitivo – MPC. Para identificar y definir la competencia de Aberdeen Angus se utilizó como herramienta la visita directa a la misma en calidad de cliente función que se desempeñó en colaboración con el señor administrador del restaurante, pues se consideró que esta es una de las mejores maneras para conocer el producto y experiencia del servicio ofrecidos en los restaurantes competencia.

Por lo anterior y como se refleja en la *tabla 8* se determinó que la mayor competencia para Aberdeen Angus se encuentra en el restaurante Steak BBQ y Ramón Tragón, razón por la cual son incluidas para determinar el perfil competitivo de Angus; matriz que fue revisada y aprobada por el administrador con las siguientes observaciones “ a pesar de que la competencia más relevante se encuentra en estos dos restaurantes, no se puede obviar la influencia que tienen los otros restaurantes de alta categoría en la ciudad de Pasto, ya que de alguna manera estos le restan clientela al restaurante lo que significa entonces, que para el control de las estrategias que se adopten en el plan de mercadeo, la competencia también debe ser monitoreada”.

Tabla 10. Aplicación de la matriz de perfil competitivo – MPC

Item	Factores Claves del Éxito	Peso Relativo	Restaurante		Restaurante		Restaurante	
			ANGUS		STEAK BBQ		RAMON TRAGON	
			Calf.	Calif. Pond.	Calf.	Calif. Pond.	Calf.	Calif. Pond.
1	Servicio al Cliente	0,25	4,0	1	3,0	0,75	3,0	0,75
2	Diseño del Producto	0,10	4,0	0,4	3,0	0,3	2,0	0,2
3	Calidad del Producto	0,25	4,0	1	3,0	0,75	3,0	0,75
4	Precios Bajos	0,10	1,0	0,1	1,0	0,1	3,0	0,3
5	Publicidad y Promoción	0,20	2,0	0,4	2,0	0,4	3,0	0,6
6	Servicio Post-Venta	0,10	1,0	0,1	1,0	0,1	1,0	0,1
	Total	1,00		3		2,4		2,7

Fuente: elaboración propia, adoptando el modelo de Freud R. David

El resultado de la matriz de perfil competitivo, revela que Steak BBQ representa mayor competencia directa para Aberdeen Angus, pues su especialidad es la carne de res. Se puede observar entonces, que el restaurante Steak BBQ y Ramón Tragón tienen un puntaje total de 2,4 y 2,7 respectivamente siendo superados por ABERDEEN ANGUS con una calificación de 3, sin embargo los restaurantes competencia en mención están muy cerca de Angus, razón por la cual el restaurante en estudio no debe bajar la guardia y permitir que su competencia lo supere y para ello se requiere de estudio y planeación.

Por su parte el restaurante Steak BBQ, maneja una carta similar a la de Aberdeen Angus, siendo también un restaurante parrilla especializado, sin embargo en cuanto a calidad del producto se trata, Angus le lleva ventaja, ventaja que Steak podría copiar y hasta mejorar si Aberdeen Angus lo permite.

Por otro lado se encuentra el restaurante Ramón tragón como competencia indirecta, ya que su especialidad no es la parrilla argentina sino la comida de mar, sin embargo en su menú también ofrece carne a la parrilla y a precios un poco más bajos, claro que no con la misma variedad y calidad, pero de alguna manera le resta participación en el mercado a Aberdeen Angus.

2.6.5 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas – DOFA.

Ulteriormente al análisis de la competencia, se procedió a realizar la matriz DOFA, en conjunto con el ente administrativo, revisando los factores internos y externos incluidos en las matrices MEFI y MEFE respectivamente.

Esta matriz cuya aplicación se observa en la *tabla 9*, es un instrumento de ajuste importante para el buen desarrollo del restaurante, puesto que ayuda a determinar cuatro estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades

y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Tabla 11. Aplicación de matriz DOFA

<p style="text-align: center;">MATRIZ DOFA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores confiables y buena relación con los mismos. 2. Calidad en el producto 3. Calidad del servicio 4. Especialización en el producto 5. Estabilidad financiera 6. Rentabilidad (retorno de la inversión) 7. Infraestructura 8. Reacción al cambio 9. Control de inventarios 10. Estados financieros contables al día. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo nivel de comunicación y liderazgo 2. Alta rotación de personal de meseros 3. Control de la cartera de clientes 4. Carencia de evaluación y control del servicio 5. Bajo nivel de capacitación para el recurso humano. 6. Carencia de estudio y estrategia. 7. Servicio postventa 8. Promoción y publicidad. 9. Clima laboral 10. Bajo sentido de pertenencia por parte de los empleados.
--	---	---

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento constante de un mercado en busca de nuevas alternativas en la preparación de carne. 2. Presencia de un mercado con preferencia hacia la cocina extranjera. 3. Consumidor exigente. 4. Crecimiento del mercado 5. Crecimiento del sector 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Explotar la ventaja competitiva del restaurante (especialización) con el fin de fidelizar al cliente actual y capturar el interés del cliente exigente (F4, O1-O2-O3). 2. Mantener y mejorar la calidad del producto, servicio e infraestructura para satisfacer al cliente exigente (F2-F3-F7, O1-O3). 3. Aprovechar la estabilidad financiera para cubrir el crecimiento del sector y del mercado (F5-F6-F10,O4-05) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar control y evaluación del servicio a través de estudios y estrategias para lograr una mayor participación en el mercado y asegurar la fidelidad del cliente. (D4-D6-D7, O1-O3-O4). 2. Propender por la buena comunicación donde la administración asuma su papel de líder y desarrollar capacitación y motivación al personal para disminuir la rotación de meseros y mantener la buena relación con los clientes, basada en la confianza. (D1-D2- D5, O3-O4-O5) 3. Incrementar los esfuerzos en promoción y publicidad para captar nuevos clientes (D8,O4-O5).
--	---	--

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento y desarrollo de la competencia directa. 2. Competidores con precios más bajos 3. Baja Productividad del país. 4. Índice de desempleo 5. Bajo acceso a la educación pública 6. Infraestructura vial 7. Fuentes limitadas de información sobre el sector 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener y mejorar la calidad en el servicio y el producto para contrarrestar el crecimiento y desarrollo de la competencia y no entrar a competir con precios (F2-F3, A1- A2) 2. Mantener la especialización en producto para satisfacer al mercado existente (F4,A3-A4-A5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar estudios que permitan desarrollar estrategias con base a información actualizada sobre el sector (monitoreo de la empresa) para contrarrestar los cambios en la productividad del país, el desempleo, la infraestructura vial y la escasa información del sector y tomar decisiones acertadas (D6,03-O4-O5-O7)

Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Freud R. David

La matriz DOFA concluye que el restaurante Aberdeen Angus posee los recursos y herramientas suficientes para ser un gran competidor en el mercado, sin embargo necesita de gran compromiso y disciplina para hacerlo posible, puesto que deberá lograr obtener una posición ofensiva y defensiva pues la carencia de alguna de estas no le permitirán sobresalir y mantenerse en el mercado.

Las estrategias alternativas que concluye la matriz DOFA son:

- Explotar la ventaja competitiva en cuento a especialización del producto.
- Mejorar la calidad del producto, servicio e infraestructura (excelencia), para satisfacer al cliente exigente, así como hacerle frente a la competencia directa e indirecta.
- Aprovechar la estabilidad financiera para hacerle frente al crecimiento del mercado y del sector.
- Realizar evaluación y control en calidad del producto y servicio para logra mayor participación en el mercado y fidelizar al cliente actual.
- Disminuir la rotación en el personal para mantener una mejor relación con el cliente.
- Incrementar los esfuerzos en promoción y publicidad para captar clientes potenciales.
- Desarrollar estudios y planes estratégicos para la toma de decisiones más acertadas y confiables.

2.6.6 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA.

Otra matriz de contrastación es la matriz de posición estratégica y evaluación de la

acción PEYEA, ya que esta también permite encontrar la posición estratégica de Aberdeen Angus.

Para la construcción de esta matriz se tuvo la colaboración del administrador y contador del restaurante, quienes calificaron cada una de las variables incluidas en cada uno de los cuadrantes como se observa en la *tabla 10*; Fortalezas financieras F.F., ventaja competitiva V.C., estabilidad ambiental E.A. y Fuerza de la industria F.I.

Tabla 12. Aplicación de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA

	Eje Y		Eje X	
Fortalezas Financieras F.F.	Cal. 1,6	Ventaja Competitiva V.C.	Cal. -1,-6	
* Liquidez Financiera	4	* Participación en el Mdo.	-3	
* Rentabilidad del Negocio	5	* Lealtad del cliente	-4	
* Capital de Trabajo	4	* Control / proveedores	-2	
* Flujo de Caja	3	* Ubicación Estratégica	-2	
		* Calidad del Producto	-2	
Promedio	4	Promedio	-2.6	
Estabilidad Ambiental E.A.	Cal. -1,-6	Fortaleza Industrial F.I.	Cal. 1,6	
* Cliente Satisfecho	-3	* Facilidad de entrada al Mercado.	2	
* Presión Competitiva	-4	* Utilización de Rsos.Disp.	3	
* Rango de Precios	-2	* Estabilidad Financiera	4	
* Cambios Tecnológicos	-3	* Potencial de Crecimiento. Del Mercado.	5	
Promedio	-3	Promedio	3.5	

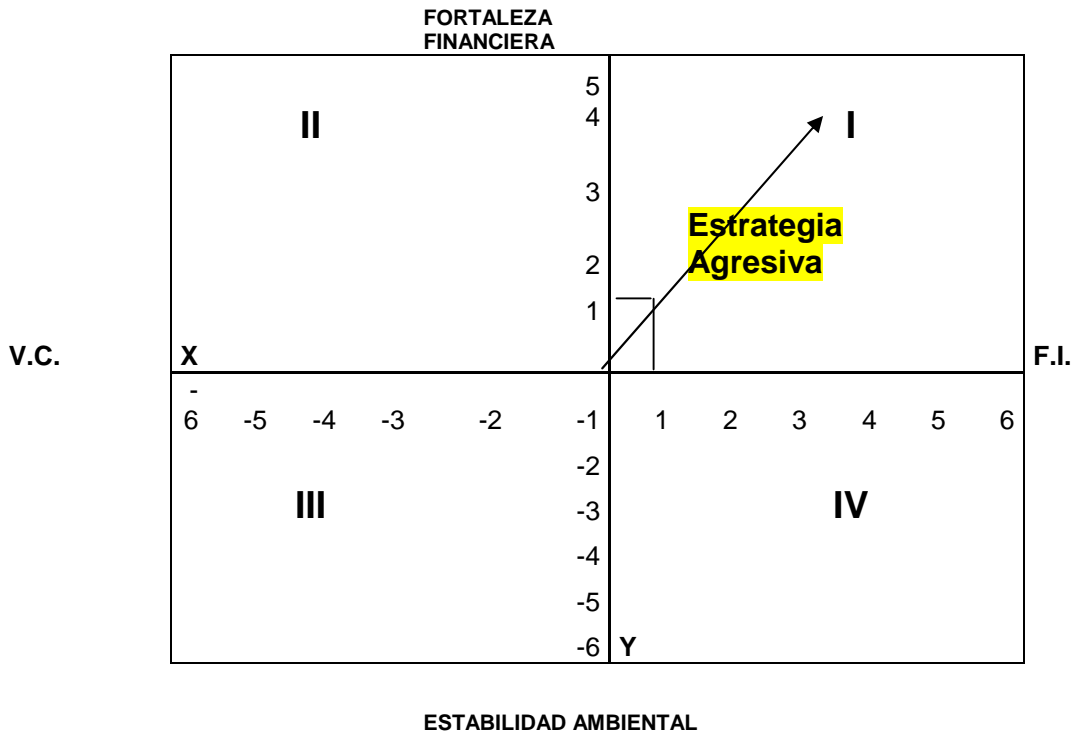
Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Freud R. David

Eje X = V.C. + F.I.: 0.9

Eje Y = F.F. + E.A.: 1

Una vez obtenido el promedio de cada cuadrante se obtiene el valor de cada eje del esquema cartesiano expresado en el *gráfico 23*, cuyo eje X es 0.9 y eje Y es 1, el vector resultado de este da la posición estratégica del restaurante.

Gráfico 23. Esquema aplicación matriz PEYEA



Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Freud R. David

La matriz PEYEA entonces, ubica al restaurante en el cuadrante de **Estrategia Agresiva**, lo cual significa que se encuentra respaldado principalmente por la fortaleza financiera, la cual es su factor dominante en una industria estable y creciente, lo que significa que la posición del restaurante es favorable y su posición le facilita mayor participación en el mercado. El tipo de estrategias que conviene seguir para este caso son las agresivas o intensivas entre las cuales se encuentran; penetración en el mercado, desarrollo en el mercado, desarrollo del producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación, con el fin de hacer uso de sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar sus debilidades y evitar las amenazas.

Por lo anterior y teniendo en cuenta el resultado de la matriz MIME en el gráfico 22 y de acuerdo a las condiciones de la empresa anteriormente analizadas, se recomienda aplicar las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto con el propósito de mantener y fortalecer sus ventajas competitivas.

2.6.7 Matriz de la gran estrategia. El señor administrador del establecimiento manifiesta que es muy importante estar seguro de las decisiones estratégicas que se tomaran, razón por la cual se decide incluir la matriz de la gran estrategia como un instrumento para formular estrategias alternativas, de manera que se pueda concluir que se está siguiendo un parámetro conveniente y coherente.

Gráfico 24. Matriz de la Gran Estrategia

		Crecimiento Rápido del Mercado			
		II		I	
		1. Desarrollo del mercado 2. Penetración del mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración horizontal 2. Desinversión 6. Liquidación		1. Desarrollo del mercado 2. Penetración del mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica	
Posición Competitiva Débil		III		IV	
		1. Atrincheramiento 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación en conglomerado 5. Desinversión 6. Liquidación		1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación en conglomerado 4. Empresas de Riesgo Compartido	
		Crecimiento Lento del Mercado			
				Posición Competitiva Fuerte	

Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Freud R. David

Como prueba de lo anterior y de acuerdo a la matriz de la gran estrategia el restaurante Aberdeen Angus se ubica en el cuadrante I (MPC=1, PEYEEA=2), lo que significa que la empresa presenta un rápido crecimiento en el mercado y una posición competitiva fuerte, a pesar de nunca haber realizado un plan estratégico de Mercadeo, sin embargo no se debe olvidar que una moneda tiene dos lados, de manera que no todo se puede dejar al azar y como se refleja en el comportamiento de las ventas el restaurante ha ido decreciendo en las mismas, lo que significa que de no tomar decisiones en muy poco tiempo no se podría pronosticar un buen futuro y más aún, teniendo en cuenta que la competencia directa como indirecta continuará creciendo y ganando mayor participación en el mercado.

Las estrategias convenientes para el restaurante y como se argumentó anteriormente son la penetración en el mercado y el desarrollo del producto, siguiendo el resultado de la matriz MIME y PEYEA. Las estrategias de penetración del mercado buscaran que el restaurante fortalezca su producto y servicio actual, esto significa entonces que Aberdeen Angus competirá con calidad y con un servicio mucho más eficaz, eficiente y efectivo. Con respecto al desarrollo del producto, la empresa cuenta con un producto (carne a la parrilla), exitoso el cual se encuentra en su etapa de madurez en el ciclo de vida del producto, en este caso convencerá al cliente satisfecho en probar un producto nuevo que no agrade la especialidad del restaurante sino que lo complemente y esto se hace mucho más viable teniendo en cuenta que la empresa posee estabilidad financiera. Así también el restaurante puede desarrollar estrategias donde se ofrezcan servicios nuevos, para ello se pueden tener en cuenta las sugerencias realizadas por los clientes encuestados, convirtiéndose en servicios que podrían ser de gran valor para el cliente.

2.6.8 Matriz cuantitativa de planificación estratégica – CPE. Posteriormente se procede a realizar la construcción de la matriz cuantitativa de planificación estratégica como se observa en la *tabla 11*, matriz que permitirá sugerir con objetividad las mejores estrategias alternativas a seguir.

Tabla 13. Aplicación de la matriz cuantitativa de planificación estratégica – CPE

VARIABLES CLAVE	Peso	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto	
		CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES					
Crecimiento del mercado	0.15	4	0.6	4	0.6
Tendencia hacia la cocina extranjera	0.07	4	0.28	2	0.14
Crecimiento del sector	0.13	4	0.52	4	0.52
Innovación tecnológica	0.07	4	0.28	4	0.28
Consumidor exigente	0.16	4	0.64	4	0.64

Continuación de la tabla 13. Aplicación de la matriz cuantitativa de planificación estratégica – CPE

VARIABLES CLAVE	Peso	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		Penetración en el mercado		Desarrollo del producto	
		CA	TCA	CA	TCA
AMENAZAS			0		0
Competencia	0.08	4	0.32	3	0.24
Competidores con precios más bajos	0.05	4	0.2	3	0.15
Baja productividad del país	0.07	3	0.21	2	0.14
Índice de desempleo en Pasto	0.07	2	0.14	1	0.07
Bajo acceso a la educación pública	0.07	0	0	0	0
Estructura vial	0.04	0	0	0	0
Fuentes limitadas en información del sector	0.04	1	0.04	1	0.04
FORTALEZAS			0		0
Proveedores	0.05	4	0.2	3	0.15
Calidad del producto	0.07	4	0.28	4	0.28
Calidad del servicio	0.07	4	0.28	4	0.28
Estabilidad financiera	0.07	4	0.28	4	0.28
Rentabilidad - retorno de la inversión	0.07	4	0.28	3	0.21
Especialización en el producto	0.06	4	0.24	1	0.06
Infraestructura	0.05	4	0.2	3	0.15
Reacción al cambio	0.05	3	0.15	3	0.15
Control e información de inventarios	0.05	1	0.05	1	0.05
Estados contables al día	0.05	4	0.2	4	0.2
DEBILIDADES			0		0
Comunicación y liderazgo	0.04	4	0.16	4	0.16
Bajo control en cartera de clientes	0.05	0	0	0	0
Evaluación y control del servicio	0.06	4	0.24	4	0.24
Uso de planes estratégicos	0.06	4	0.24	4	0.24
Servicio posventa	0.05	4	0.2	4	0.2
Inversión en promoción y publicidad	0.03	4	0.12	4	0.12
Rotación de personal	0.03	4	0.12	1	0.03
Sentido de pertenencia	0.03	4	0.12	2	0.06
Capacitación y motivación	0.03	4	0.12	4	0.12
Clima laboral	0.03	4	0.12	4	0.12
Total			6.83		5.92

Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Freud R. David

El puntaje total de atractivo de la estrategia “penetración en el mercado” es de 6.83, lo que indica que esta estrategia es mucho más atractiva que la de “Desarrollo del producto”, sin embargo esta también resulta ser atractiva o útil para el éxito del restaurante, por lo tanto se debe dar prioridad a la primera estrategia y más aun teniendo en cuenta que al mejorar el producto y más específicamente el servicio que ofrece Aberdeen Angus logrará posicionarlo mucho mejor en el mercado objetivo, lo que significaría una gran ventaja competitiva frente a la competencia.











2.6.9 Matriz de posicionamiento. Para la construcción de esta matriz se tuvo en cuenta la percepción del cliente frente al servicio que ofrece el restaurante, datos que fueron obtenidos de la encuesta de satisfacción que se realizó a los mismos. Para el análisis de esta matriz se definieron dos ejes; tal como se observa en la *tabla 12*, el valor de los atributos del servicio y la evaluación del desempeño de cada atributo.

De los datos obtenidos en la encuesta se identificaron las principales variables o atributos que los clientes perciben como importantes al momento de decidir la compra o adquirir un servicio calificando su desempeño. A cada atributo se le otorgó una calificación de 1 a 5, donde 1 es de menor importancia y 5 de mayor importancia.

Los resultados obtenidos de esta evaluación ubicaron a cada uno de los atributos en uno de los cuadrantes de la matriz:

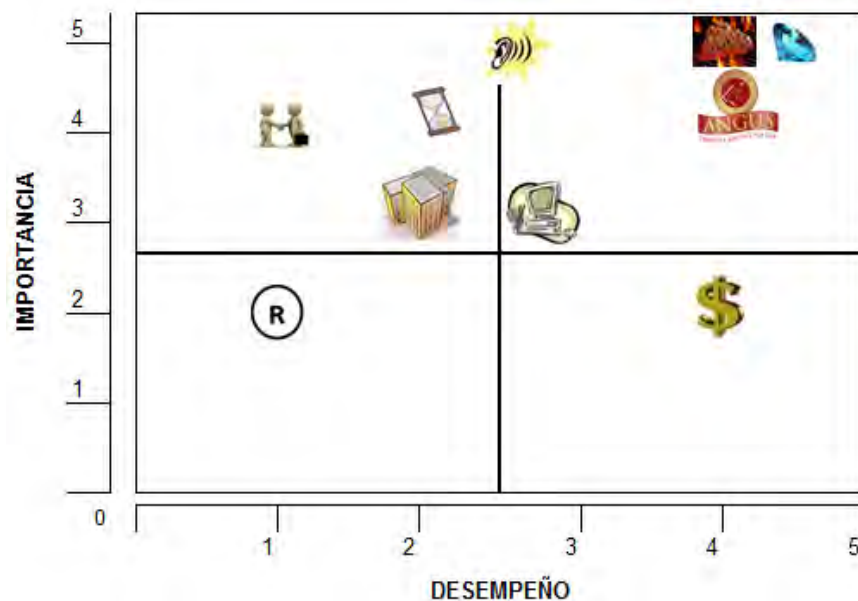
- I. Alta Importancia – Alto desempeño.** Este cuadrante refleja la importancia y el buen desempeño de los atributos. En este caso la estrategia es conservar ese desempeño.
- II. Alta Importancia – Bajo Desempeño.** Este cuadrante refleja los atributos valorados pero que aún no cumplen con las expectativas de los clientes; atributos en los que es muy importante invertir y realizar los esfuerzos necesarios para desarrollarlos, la estrategia entonces es *mejorar e invertir*.
- III. Baja Importancia – Bajo Desempeño.** Muestra los atributos poco valorados por los clientes y de los cuales tienen una baja percepción. Lo aconsejable en este caso es *no invertir* en estos atributos.
- IV. Baja Importancia – Alto desempeño.** Este cuadrante muestra los buenos atributos pero que para el cliente no son claves. Lo aconsejable es *desinvertir*.

Tabla 14. Aplicación de la matriz de posicionamiento

ITEM	ATRIBUTO	IMPORTANCIA	DESEMPEÑO	SIMBOLO
1	Producto	5	4	
2	Atención	5	2,7	
3	Tiempo	4	2	
4	Asesoramiento	4	1	
5	Imagen	4	4	
6	Exclusividad	5	4	
7	Infraestructura e instalaciones	3	2	
8	Tecnología	3	2,8	
9	Precios bajos	2	4	
10	Publicidad	2	1	

Fuente: elaboración propia modelo adoptado de Ligia Elena Pinchao Guerra. Plan Estratégico de Mercadeo aplicado a la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U. Trabajo de Grado Universidad de Nariño 20

Gráfico 25. Esquema aplicación de matriz de posicionamiento



Fuente: elaboración propia modelo adoptado de Ligia Elena Pinchao Guerra. Plan Estratégico de Mercadeo aplicado a la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U. Trabajo de Grado Universidad de Nariño 2010

Teniendo en cuenta los resultados de la matriz de posicionamiento se podrán analizar los atributos que el cliente considera como importantes y calificados bajo un margen de desempeño que permitirá identificar aquellos atributos en los que se debe trabajar y desarrollar en las estrategias de mercadeo con el fin de lograr fidelidad en el cliente actual y lograr el interés de clientes potenciales.

Los atributos 1, 2, 5, 6 y 7 que corresponden a producto, atención, imagen, exclusividad e infraestructura se identificaron dentro de la matriz como atributos de alta importancia y alto desempeño, por lo tanto es importante mantener y mejorar en estos aspectos, por cuanto no se ha logrado un desempeño excelente por lo tanto se debe trabajar en aras de obtener el óptimo desempeño según la importancia para el cliente, claro esta se deberá no solo satisfacer las necesidades del cliente sino también cumplir con sus expectativas. El atributo 9 que representa al concepto de precio representa para el cliente baja importancia y un alto desempeño, puesto que al ser un restaurante de alta categoría debe manejar altos precios, por tanto, teniendo en cuenta que el perfil del cliente es de una persona que goza de un lugar que le brinde exclusividad y status social, se debe mantener. El atributo 10 que corresponde a la publicidad, presenta baja importancia y bajo desempeño, pues no tiene gran relevancia para el cliente Angus, puesto que como se analizó anteriormente en cuanto a publicidad, en su gran mayoría conocen al restaurante gracias a la buena referencia que les han dado sus amigos o familiares, razón por la cual Aberdeen Angus debe cuidar su imagen y reputación.

3. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO

Posteriormente al análisis y elaboración de matrices, se procede a formular las estrategias y tácticas que harán parte del esquema del plan estratégico de mercadeo, estas se exponen al señor administrador quien finalmente las revisa y aprueba, para tal fin se argumentó que dichas estrategias y tácticas buscan el aprovechamiento de las oportunidades externas y fortalezas internas del restaurante, así también buscan minimizar el impacto de las amenazas y reducir las debilidades internas.

Por otra parte, se expone que el desarrollo del plan estratégico permitirá informar a los clientes la solución a sus necesidades y expectativas, pero el punto más importante del plan es fidelizar a los clientes actuales más que concentrarse en conseguir nuevos, puesto que los primeros aseguran las ventas futuras, el propósito entonces es que estos clientes visiten con mayor frecuencia el restaurante así como también incrementen su nivel consumo y para esto es necesario comprometerse en ofrecer una excelente calidad en el producto y servicio a fin de que se establezcan como el elemento diferenciador con respecto a la competencia. Los clientes que se sientan satisfechos con el servicio que ofrece Aberdeen Angus se convertirán en un canal publicitario positivo por lo cual persuadirán a otros clientes potenciales a visitar el restaurante, este tipo de mercadeo viral es ahora más común en blogs y salas de chat donde la información y la comunicación se mueve a gran velocidad.

Por otra parte se hace mención y aclaración a la importancia de construir y mantener una buena relación y comunicación con los clientes, puesto que al conocer y saber interpretar cuáles son sus necesidades, expectativas o deseos con respecto al servicio que se ofrece es una de las mejores formas de diferenciación, para de esta manera ganar un lugar privilegiado en la mente del consumidor (posicionamiento), de manera que el objetivo debe ser siempre hacer el mejor esfuerzo para atraer clientes potenciales y retener los actuales; pero además de conocer al cliente es fundamental conocer asertiva y ampliamente el negocio, sus colaboradores y competidores, cuáles son sus fortalezas y debilidades, para según esta información actuar de manera coherente y efectiva, pues estos conceptos son básicos para el desarrollo del mercadeo y el éxito de cualquier empresa.

Finalmente se concluye la introducción argumentando que el plan estratégico pretende que se incrementen las ventas y por ende sus beneficios para el negocio y todas aquellas personas que lo componen, esto a través de aumentar el número de contactos con los posibles clientes haciendo uso de herramientas como la publicidad y la internet, así también convertir a los clientes potenciales en clientes frecuentes y conservar a los actuales e incrementar el valor percibido por el cliente hacia el producto y servicio que brinda el restaurante.

Para que el plan estratégico de mercadeo culmine con éxito es indispensable hacerle seguimiento constante por medio de cifras específicas que indiquen los resultados obtenidos por cada estrategia desarrollada, puesto que estas deben rendir cuentas, por ello la importancia de la evaluación y el control.

Seguida de la introducción se da inicio a sustentar ante el administrador el cuerpo del plan estratégico de mercadeo, en la cual se citan temas importantes para la construcción del esquema de estrategias y tácticas a seguir, temas como las 8 p's de la mezcla de mercadeo, Perfil del cliente Aberdeen Angus y los grupos de interés sobre los cuales repercutirá el éxito del plan.

3.1 LAS 8 P'S DE LA MEZCLA DE MERCADEO

Al incluir las 8p's: producto, plaza, promoción, precio, empaque (packing), política comercial, postventa y opinión pública (public), en la formulación de las estrategias y tácticas del plan, significa cubrir los puntos esenciales para crear un buen mensaje de mercadeo.

3.1.1 Producto. Se debe partir del concepto de que el producto debe ajustarse a las necesidades y deseos del segmento dirigido, cuyos atributos y beneficios deben ser percibidos por dicho segmento y así como se expresó anteriormente no es suficiente ofrecer un producto y/o un servicio con calidad, pues hoy en día y teniendo en cuenta el crecimiento de la competencia quienes también consideran a la calidad como eje fundamental de su negocio y a un cliente exigente quien espera el mayor valor por su dinero, es prioritario entonces, ubicar al producto y servicio de Aberdeen Angus a un nivel mucho más alto, donde no solo satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes sino que las supere, que el cliente reciba más de lo esperado, es decir que el restaurante Aberdeen Angus posea la capacidad de sorprender al cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior y como se analizó en la encuesta realizada a los clientes, se observa que el producto goza de una buena reputación, sin embargo no para todos es excelente y esto también sucede con el servicio prestado por el restaurante, razón por la cual, el producto y servicio ofrecido por Angus debe generar en el cliente confianza y seguridad que bajen el nivel de riesgo y para ello se hace necesario exigir al proveedor un producto de alta calidad, así como también capacitar al personal de cocina y meseros para que el producto y el servicio lleguen al consumidor final en las mejores condiciones y justo a tiempo, prometiendo así, un valor que satisfaga y cumpla con las expectativas del cliente de mejor manera que la competencia.

Por lo anterior se sugiere que el servicio que brinde el personal del restaurante debe tener las siguientes características, puesto que no es suficiente con ser amable y cortés.

- **Cortesía:** recibir con amabilidad y calidez a cada uno de los clientes, hacerles sentir importante, que de antemano perciban que tendrán una grata experiencia en el restaurante.
- **Atención ágil:** los meseros siempre deben estar dispuestos y preparados para atender al cliente en cualquier etapa del servicio, con el fin de no hacerle esperar y sentir ignorado, así también la orden debe tomarse y entregarse ágilmente, igualmente puede ser muy importante hacerle saber al cliente cuánto tardará su orden y finalmente cumplir con el tiempo prometido.
- **Confiabilidad:** para esto es necesario que los meseros y el personal de caja estén bien informados sobre todos los platos y el servicio que ofrece el restaurante ya que el cliente espera que su experiencia sea lo menos riesgosa posible, es decir, esperan encontrar lo que desean y que lo prometido por el restaurante se cumpla, como también esperan que sus inquietudes sean atendidas y resueltas.
- **Atención personalizada.** Un aspecto muy significativo para hacer sentir al cliente único e importante, teniendo en cuenta que cada cliente es un mundo diferente y único, quien desea que en lo posible el producto o servicio sea ofrecido a su medida y bajo sus propias exigencias, razón por la cual los meseros deben prestar atención a cada uno de sus requerimientos, escucharlo con atención, en conclusión, CONOCERLO, recordar su nombre y cada vez que se dirija a él llamarlo por este; entre más información se tenga del cliente mucho más fácil será hacer grata y placentera su visita.

Con respecto al *saber escuchar*, resulta un aspecto básico en la prestación de un buen servicio, de manera que el personal debe aprender a escuchar y esto significa aprender a interpretar las necesidades de los clientes y transmitirles con gestos y palabras que se ha comprendido con su situación y posteriormente dar respuesta o solución a la misma.

- **Información:** el personal debe estar bien capacitado e informado del saber hacer del restaurante, del servicio y menú que ofrece pues de esto depende brindar al cliente una información clara, completa y segura ya que no existe nada más tedioso como el “no se” en un lugar donde lo mínimo que se espera es tener respuesta a sus inquietudes sobre lo que promete determinado lugar.
- **Calidez:** el cliente debe sentirse “como en casa”, por ello el servicio debe ser gentil y cordial, el personal debe brindar siempre una sonrisa, mantener el

contacto visual, escuchar con atención, hacerle sentir bienvenido y no solo a él sino también a los proveedores y todo aquel que requiera de la atención del restaurante pues en ellos pueden existir clientes potenciales.

El personal de Angus, entonces, debe trabajar bajo dos conceptos básicos calidad y excelencia.

Calidad: se debe tener en cuenta este concepto puesto que lo menos que espera un cliente que visita Aberdeen Angus es calidad, espera encontrar un producto exquisito, con buena presentación e higiene, así como un servicio amable y cortes, en conclusión es dar lo prometido, así como también es importante no prometer lo que no se puede cumplir.

Excelencia: el personal que tiene contacto directo con el cliente debe trabajar con base a dar, es tener la capacidad de sorprender al cliente gratamente, de aquí el servicio personalizado, el saber escuchar y en fin muchos otros detalles que el cliente puede considerar de gran valor y marcar la diferencia.

La aplicación de lo anteriormente expuesto generará un personal bien calificado en servicio al cliente, pero para ello se deberán realizar capacitaciones periódicas, donde además de crear una cultura y un espíritu comprometido con la empresa se deberá informarles sobre los cambios realizados en el restaurante sin dar cabida a la información por casualidad. Así también el personal necesitará de motivación, punto que el administrador tiene claro y está dispuesto a asumir y para ello existen muchas herramientas como tener en cuenta el cumpleaños de cada empleado, día de la madre, día del trabajo o algo muy sencillo pero muy efectivo que es felicitar o hacer reconocimiento al buen desempeño.

Para concluir este punto, se debe tener siempre muy presente que el factor diferenciador en el negocio de los restaurantes es el servicio, donde gracias a los aciertos en este sentido se podrá retener a los clientes.

3.1.2 Plaza. El medio por el cual el restaurante pone a disposición del cliente su producto y servicio es el directo cuya ventaja o desventaja depende de la forma o manera como se preste el servicio, puesto que este establece una relación directa con el cliente creando fidelidad o su pérdida total. Para analizar bajo este concepto al servicio ofrecido por el restaurante Aberdeen Angus se tiene en cuenta la infraestructura del establecimiento, así como también el desempeño del personal responsable de la relación directa con el cliente quien para este caso son el personal de meseros y cajero.

Con respecto a la infraestructura y como se estudió en el análisis interno del restaurante, sus instalaciones se encuentran en buen estado y aptas para ofrecer el servicio que pretende Aberdeen Angus, sin embargo y aunque la administración

se preocupa por mejorarlas, el cliente exige mayor confort y esto se comprueba gracias al resultado de la encuesta donde principalmente el cliente considera que el lugar es frío (climatización), por tanto la empresa debe seguir ahondando sus esfuerzos en mejorar las condiciones de sus instalaciones con el propósito de prometer a sus clientes comodidad y calidez, entre otras; en conclusión un ambiente propicio para el fin del restaurante.

Por su parte y al referirse a un restaurante, la prestación del servicio directa y personal como se especificó con anterioridad, crea una relación directa con el cliente (mesero, cajero-cliente), condición que compromete al restaurante en tener un personal capacitado en atención al cliente, lo cual hoy en día es un término obligatorio para toda empresa de servicios. Como resultado de la observación directa del investigador se concluye que el servicio que ofrece el personal de meseros y cajeros es “común y corriente”, es amable y cordial, pero nada fuera de lo usual en restaurantes de alta categoría, así también y según los resultados de la encuesta, los clientes están conformes con dicho servicio, sin embargo no es significativo como competencia, es decir, los restaurantes competencia de Aberdeen Angus ofrecen un servicio similar, entonces, lo importante aquí es otorgar al cliente un servicio igual de amable y cortes pero con otro tipo de ingredientes, ingredientes que hagan sentir al cliente el rey del lugar, la persona más importante para el restaurante, sentir que se preocupan por satisfacer sus necesidades y expectativas, de manera que las estrategias encaminadas a este punto deben desarrollarse a lograr construir una relación cercana y de confianza con el cliente, una relación a largo plazo y para ello se requerirán de capacitaciones especializadas, además de la realización del seguimiento y control del servicio prestado, concepto con el cual el administrador se encontró muy de acuerdo puesto que considera que se puede dar mucho más.

De acuerdo a lo argumentado, la empresa debe propender por una buena comunicación, ya que como se analizó a nivel interno, es muy frágil en este aspecto, puesto que en los empleados existe confusión en cuanto a acatar las órdenes del administrador o del chef, quien también se convierte en un coordinador de las fusiones del restaurante, de manera que la administración deberá adoptar su papel de líder, proporcionando a los empleados más que ordenes, pues estas deben convertirse en instrucciones que generen en el personal confianza y seguridad para desempeñar su labor con eficiencia y convicción, obteniendo así mayor efectividad en los procesos, además de que tal efecto forjará en el empleado un espíritu colaborador y comprometido con su trabajo dándole la libertad de hacer aportes importantes a su empresa.

3.1.3 Promoción. Tres elementos claves a comunicar a los clientes: informar, persuadir y actuar, en resumen la palabra clave es *comunicación*, dar a conocer por medio de estos tres elementos los beneficios del servicios, que puede encontrar el cliente en Aberdeen Angus, beneficios que no podría encontrar en

otro restaurante de acuerdo a sus necesidades y expectativas. Para comunicarlo se necesitará más que publicidad, se podría hablar más bien de una publicidad “boca a boca” donde los clientes satisfechos comunicarán a otros posibles clientes su experiencia en el restaurante y de esta manera se estará promocionando el buen nombre del restaurante, la calidad del producto y servicio que brinda, logrando establecer un puente entre la empresa y el mercado consolidando así su marca.

Para afianzar este punto el restaurante puede recurrir a obsequiar bonos de cortesía a sus clientes más representativos y clientes potenciales o acudir a un descuento especial, así como también se le puede hacer llegar un detalle en su fecha cumpleaños o si el cliente visita el restaurante en ese día, brindarle como cortesía un postre, una bebida o lo que la administración considere, esto como **promoción de ventas** en fin, existen muchas herramientas de promoción que podrían ser tomadas en cuenta para que el consumidor pruebe el producto y servicio que ofrece el restaurante, incrementado así la cantidad y frecuencia de consumo, con el fin de lograr una mejor relación con los clientes y ganar su lealtad, fortaleciendo de esta manera la imagen de Aberdeen Angus. Así también el restaurante debe tener en cuenta herramientas como la **publicidad** en medios masivos (diario, revistas, radio, televisión y/o internet), puesto que actualmente nos encontramos en un mundo donde el internet por ejemplo, se ha convertido en una de las mejores opciones para relacionarse con otras personas, además de ser un medio por el cual muchos deciden tomar cierto producto o servicio.

Ahora bien, también existe un medio muy importante para la promoción y venta del servicio y es la **venta personal**, pero esta no reemplaza a las dos anteriores (promoción de ventas y publicidad), sino que se complementan.

La venta personal puede convertirse en una de las herramientas más efectivas en ciertos momentos del proceso de venta influyendo en las preferencias del consumidor, de ahí la convicción y la compra de un producto determinado, entonces y para el caso de Aberdeen Angus los encargados de la venta personal son el cajero y meseros del restaurante, pues son ellos quienes tienen contacto directo con los clientes, de manera que se debe infundir en este personal la responsabilidad que conlleva su labor pues no se trata de solo atender una orden y llevarla a la mesa, ellos deben captar las necesidades y las características de cada cliente y así ofrecerles un servicio personalizado, donde además de recibir la orden tienen la gran posibilidad de vender más productos por medio de sus recomendaciones o sugerencias influyendo así en la compra, además la venta personal permite una relación mucho más cercana con el cliente generando confianza en él, pues el vendedor eficaz se preocupa por los intereses del cliente con el objetivo de establecer una relación a largo plazo dando respuesta a sus necesidades y expectativas, razón por la cual el cajero y meseros son un elemento muy importante en el proceso de información de mercadeo a través de un

conocimiento mucho más profundo y amplio del cliente, de aquí entonces la importancia de las capacitaciones.

Teniendo en cuenta lo argumentado anteriormente se concluye que la promoción buscará atraer a los clientes potenciales, quienes son las personas que han demostrado o demuestren un interés específico en el servicio que ofrece el restaurante, así como también anticipa y elimina las posibles dudas y preocupaciones (nivel de riesgo) de estos clientes y esto depende de la claridad del mensaje que desea dar la empresa a través de los distintos medios de promoción ya citados.

3.1.4 Precio. El precio en la mayoría de los casos influye de gran manera en la decisión de compra del consumidor, sin embargo para casos como el del restaurante Aberdeen Angus el precio no es significativo, claro siempre y cuando brinde la calidad esperada por el cliente, de manera que hasta el momento la empresa no considera competir con precios, por cuanto los que maneja el restaurante en su carta son el reflejo de un restaurante de alta categoría, un restaurante que ofrece calidad, exclusividad y status social, es por esta razón que los clientes están dispuestos a asumir el costo y así poder obtener los beneficios deseados por el mismo.

3.1.5 Empaque (packing). El empaque es la primera imagen del producto, de manera que para este caso el empaque es la presentación misma del plato a la mesa; como están organizados los ingredientes del mismo, la bajilla o las tablas en el que se sirve el producto, la higiene que refleja, los colores que lo componen, todo esto debe ser agradable a la vista pues “todo entra por los ojos”, invitando al cliente a disfrutar de un exquisito plato.

En la encuesta realizada se obtuvo un buen resultado frente a la presentación del producto sin embargo es preciso mejorar y como todo, es un punto de gran importancia que no se puede descuidar, de esta manera el restaurante debe propender porque la presentación del plato sea la más indicada cumpliendo con las exigencias del cliente en cuanto a imagen e higiene así como la estandarización del mismo (cantidad, color, sabor, etc.).

3.1.6 Política Comercial. El objetivo principal de la política comercial es la de reducir los costos domésticos de producción, modernizar el aparato productivo convirtiendo a una empresa y por ende a un país en un lugar atractivo para producir y ampliar la oferta exportable. Entonces y de acuerdo a este concepto, el restaurante deberá establecer estrategias y acciones que le permitan reducir los costos de producción, esto se podría lograr empleado nueva tecnología que haga más eficientes los procesos, capacitar al personal para que su desempeño sea el

deseado, punto más importante por cuanto el cliente recibe el servicio de otras personas, para este caso de los meseros y el cajero, puesto que son el personal con quien tienen contacto directo, aspecto por el cual deben recibir un entrenamiento especial y así garantizar un servicio eficiente, eficaz y efectivo, con el fin de procurar en el cliente una experiencia más intensa.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto al crear en el cliente experiencias inolvidables se logrará convertir al restaurante en un lugar mucho más atractivo para el mercado objetivo, de ser así las ventas y la rentabilidad de la empresa se incrementarán proporcionando mayor bienestar a sus empleados, otorgándoles una mejor calidad de vida, así también al incrementarse la demanda, el negocio crecerá y se verá en la necesidad de emplear a más personas, contribuyendo de esta manera al desarrollo del país.

3.1.7 Postventa. Toda empresa debería incluir el servicio postventa y Aberdeen Angus no es la excepción, puesto que éste es una herramienta para consolidar el servicio prestado, convirtiéndose también en un medio efectivo para fidelizar clientes. El restaurante debe asegurarse que sus clientes estén satisfechos y para ello puede utilizar servicios complementarios como por ejemplo preguntar al cliente si se sintió satisfecho con la atención y si le gustaría hacer algún requerimiento especial para su próxima visita, en conclusión un buen servicio postventa que puede brindar el restaurante y de gran valor para sus clientes es atender a sus opiniones o recomendaciones, así entonces se logrará construir una relación a largo plazo, lo que se traduce en asegurar ventas futuras, puesto que es más fácil vender más o vender un producto nuevo a un cliente satisfecho que encontrar nuevos clientes y lograr venderles, por esta razón es muy importante que Aberdeen Angus le dedique tiempo a sus clientes (mimarlos) actuales, ya que además de asegurarlos también pueden convertirse en una buena fuente de información por medio de sus recomendaciones para acceder a clientes potenciales.

3.1.8 Opinión (public). Como se argumentó anteriormente la empresa debe interesarse por crear una relación a largo plazo con sus clientes, es por ello que sus esfuerzos en mercadeo deben dirigirse al público, entonces, el mercadeo de opinión pública puede llevarse a cabo a través de la publicidad ya sea impresa, audio o visual (revistas, televisión, radio, internet), o si la empresa lo prefiere puede realizarse por medio de eventos con temas de interés para el cliente objetivo, por medio de bonos de consumo, cortesías y teniendo en cuenta la opinión y las sugerencias de los clientes en las encuestas realizadas.

3.2 PERFIL DEL CLIENTE ABERDEEN ANGUS

En la exposición se argumenta que una de las mejores maneras de planificar es pensar en quien es el cliente al que se le ofrece el servicio, cuál es su edad, su nivel educativo, nivel de ingreso, estilo de vida, gustos en fin, es conocer información útil para hallar su perfil, para de esta manera saber cuales son las necesidades y deseos o expectativas que el restaurante o cualquier otro tipo de empresa debe satisfacer y/o solucionar, esto generara en el cliente determinar las ventajas o beneficios que obtiene al utilizar el servicio para este caso el que brinda Aberdeen Angus y de esta manera el cliente será capaz de identificarse a sí mismo con el restaurante.

Características que definen el perfil del cliente Aberdeen Angus:

- **Edad:** la edad del cliente Angus y como lo evidencia la encuesta se trata de una persona joven entre los 25 a 46 años de edad, por tanto los gustos, costumbres, creencias, entre otras, se pueden diferenciar de otro segmento de clientes por edad, de manera que esto repercutirá en aspectos como la elección de la música de ambientación y decoración del establecimiento.
- **Nivel educativo:** el tipo de cliente que frecuenta al restaurante cuenta con un nivel educativo “alto” entre el profesional y el posgrado, por esta razón el servicio prestado debe ser de alta categoría, así como también se podrían incluir servicios que les permitan cumplir con su profesión (reuniones de trabajo, cierres de negocio, eventos, etc.).
- **Localización - estratificación:** se define en los estratos 3,4 y 5, los cuales en la ciudad de Pasto y sobre todo el 4 y 5 son estratos con un alto nivel socioeconómico, por lo tanto cuentan con capacidad de compra.
- **Estilo de vida:** como resultado de la encuesta se pudo concluir que en su gran mayoría el cliente que frecuenta al restaurante Aberdeen Angus es un ejecutivo y el estilo de vida del ejecutivo actual es productivo y recursivo donde su principal herramienta es la tecnología, herramienta que lo acompaña en su diario vivir, por esta razón el restaurante debe pensar en este aspecto e incluir en el plan de mercadeo servicios que le permitan hacer uso de tal tecnología, como por ejemplo implementar su propia página en la internet y/o prestar el servicio de WiFi.
- **Atributos buscados:** los clientes buscan calidad y servicio (bienestar, seguridad, comodidad = experiencia), para los cuales el cliente y de acuerdo a su percepción le dará un valor determinado dependiendo de lo que logren percibir del servicio prestado por Aberdeen Angus. Los atributos que esperan

encontrar los clientes en el restaurante son exclusividad y status, atributos que para el éxito Angus debe garantizar.

- **Simbolismo:** se trata de los valores estéticos y emocionales que adquiere el cliente al tomar el servicio, así entonces, el cliente de Aberdeen Angus busca identificarse dentro de determinado grupo social de acuerdo a su estilo de vida, este cliente es tradicional cuya tendencia a la hora de adquirir un producto o servicio se define por la calidad, la marca y el costo que tiene, aspectos que definen los gustos y requerimientos del cliente, los cuales deben identificarse con Aberdeen Angus.

Una vez se ha definido el perfil del cliente que frecuenta al restaurante, los esfuerzos en mercadeo que realice Aberdeen Angus deben enfocarse en ese segmento mediante un sistema de ventas que se centre en el aumento de valor para este cliente.

3.3 GRUPOS DE INTERÉS

Posteriormente se definen los grupos de interés o grupos que resultan afectados después del buen o mal desarrollo del restaurante, los cuales se definieron de la siguiente manera:

- 1) **Socios:** esperan que el restaurante presente un potencial de crecimiento favorable y con ello tener un reintegro a la inversión ágil, eficaz y sostenible, con un margen de utilidad bueno que permita su bienestar. En este punto es importante aclarar que la junta de socios le da total libertad a uno de ellos quien es también ocupa el cargo de administrador en el restaurante, para que según su criterio y juicio dirija y tome las decisiones necesarias para el crecimiento del negocio, razón por la cual la junta de socios no se integró en ninguna de las etapas para el desarrollo de este plan estratégico de mercadeo.
- 2) **Empleados:** los empleados buscan tener buena relación con sus jefes, basándose en la honestidad y el respeto mutuo, así como también esperan ser tenidas en cuenta sus opiniones y una remuneración justa por su trabajo.
- 3) **Clientes:** los clientes desean encontrar en el restaurante Aberdeen Angus, un lugar agradable donde compartir con sus amigos, familiares o compañeros de negocios un ambiente agradable y acogedor, así como también una carta exquisita y un servicio que supere sus expectativas.
- 4) **Proveedores:** esperan establecer con el restaurante una relación larga y duradera y un pago puntual u oportuno a su servicio.

- 5) **Sociedad:** la perspectiva de la sociedad es que el restaurante aporte con empleo, desarrollo y servicio a la comunidad.
- 6) **Estado:** el estado estima que el restaurante por medio del pago de impuestos contribuya al desarrollo del país (salud, educación, empleo, etc.)

Posterior al análisis de la anterior información, se procede a formular y definir los objetivos del plan de mercadeo. Objetivos que desean ser alcanzados por la administración del restaurante con base en el desarrollo de su misión y con miras a construir y hacer realidad su visión.

3.4 OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCION

3.4.1 Objetivo general. Establecer un Plan de Acción que le permita al restaurante Aberdeen Angus incrementar su participación en el mercado en un 2% para el año 2014 y así mismo consolidarse en el mercado como un restaurante responsable, competitivo y comprometido con sus clientes.

3.4.2 Objetivos específicos

- Mejorar el margen de utilidad de la empresa en un 9% para el año 2014 asegurando la rentabilidad de la misma y el bienestar de sus asociados.
- Incrementar las ventas en un 8% anual hasta el año 2014, para de esta manera garantizar la estabilidad financiera del restaurante y cumplir con todas y cada una de sus obligaciones.
- Fidelizar al 3% de los clientes que visiten al restaurante durante el periodo comprendido entre los años 2012 y 2014 asegurando un posicionamiento fuerte y a largo plazo en la mente de estos clientes.

3.5 ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MERCADEO

Luego de establecidos los objetivos se continua con la planeación estratégica, la cual se fundamenta para este caso en el modelo de la matriz de Igor Ansoff²⁹, tal como se observa en la gráfica 26, Ansoff, profesor en la Universidad de Alliant de

²⁹ Artículo en internet <http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrmatrizdeansoff.htm>, extraída de la página publica http://www.emprendedores.wanadoo.es/emprendedores/dossier/index_1.html (consulta: 15 de noviembre de 2011)

los Estados Unidos y quien fue conocido como el padre de la gerencia estratégica. Su matriz contempla estrategias de mercadeo como la penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación, cuyo propósito es la identificación de oportunidades como opción de crecimiento.

Así también Ansoff asigna porcentajes de posibilidades de éxito a dichas estrategias de la siguiente manera:

- Penetración del mercado: 75% probabilidades de éxito
- Desarrollo del mercado: 45% probabilidades de éxito
- Lanzamiento de nuevos productos: 35% de probabilidades de éxito
- Diversificación: de un 25% a 35% de probabilidades de éxito.

Esta calificación proporciona mucha más seguridad a la decisión que se tomó en cuanto a dar mayor impulso e importancia a la penetración en el mercado como estrategia principal para el restaurante Aberdeen Angus, ya que según Ansoff garantiza mayores probabilidades de éxito.

Se trata entonces y por medio de la penetración en el mercado de incrementar el número de consumidores o usuarios, así como aumentar la frecuencia de consumo y de lograrse, se incrementaría la participación en el mercado por medio del aumento en el nivel de ventas a través de la promoción del servicio que ofrece Aberdeen Angus con respecto a las ventajas que este representa para el cliente, generando así diferenciación y preferencia en el mercado objetivo.

Grafico 26. Matriz de Ansoff



Fuente: modelo matriz Ansoff

Después de analizar esta teoría a través de la matriz de Ansoff y examinada la información expuesta en el cuerpo del trabajo, con el administrador se decide prestar mayor concentración y esfuerzos en la estrategia de penetración en el mercado más que en la de desarrollo del producto, pues como se argumentó anteriormente y de acuerdo a la posición estratégica de la que goza el

restaurante, se aprovechará el buen nombre de Aberdeen Angus y la gran aceptación de su producto en el mercado para promocionarlo con mayor fuerza, no sin antes mejorarlo; mejorar la calidad del menú, el servicio a la mesa y desarrollar nuevos productos y servicios complementarios que conviertan a Aberdeen Angus en un restaurante más atractivo para el mercado objetivo, todo esto teniendo en cuenta la opinión del cliente, pues el objetivo principal es ganar mayor participación en el mercado.

Por otra parte se tiene claro que las estrategias estarán encaminadas a satisfacer las necesidades y expectativas del nicho o segmento que maneja el restaurante, es decir tendrán un enfoque especializado, se concentrarán en el cliente ejecutivo, en su estilo de vida, en sus hábitos de consumo, razón por la cual en la encuesta solo se tuvieron en cuenta a los clientes que frecuentan el restaurante mas no al mercado en general.

3.5.1 Estrategias Corporativas. Las estrategias corporativas definirán los procesos o modificaciones a realizarse en el producto y servicio que ofrece Aberdeen Angus, cuyo resultado serán los beneficios percibidos por el cliente.

En este orden de ideas y con el objetivo de incrementar la participación en el mercado es necesario que Aberdeen Angus desarrolle las siguientes estrategias corporativas, estrategias que deben determinar el crecimiento intensivo del restaurante, es decir cultivar intensivamente el mercado actual que posee el restaurante.

Penetración del Mercado. Esta estrategia pretende el mejoramiento continuo del producto y sobre todo del servicio, como se analizó en la matriz cuantitativa de planeación estrategia (CPE), esta es la estrategia más conveniente para avanzar a la consolidación y crecimiento del restaurante. La penetración de mercado permitirá al restaurante incitar al consumidor a utilizar con mayor frecuencia el servicio que ofrece, así como también a consumir más del menú que promete, desarrollando de esta manera una demanda primaria.

Por otra parte y por medio de estrategias como esta, le será posible a la empresa incrementar la cuota de mercado por medio del reposicionamiento de marca (Aberdeen Angus), de la capacitación especializada al personal de distribución y la organización de acciones promocionales.

Desarrollo del Producto. Consiste en mejorar o modificar los productos actuales o diseñar otros nuevos, lo cual permitirá ganar mayor mercado, puesto que al mejorarlos o desarrollar nuevos servicios se logrará satisfacer necesidades y expectativas que aún no están satisfechas para el cliente.

Para desarrollar este tipo de estrategias se deben tener en cuenta aspectos como: añadir un valor social o emocional al servicio que brinda el restaurante, mejorar la seguridad y el confort, mejorar la estética tanto de los productos como del establecimiento mismo, mejorar la calidad del producto y servicio por medio de la determinación de atributos deseables para los consumidores del segmento elegido y estableciendo normas de calidad para cada uno de estos.

3.5.2 Estrategias de mercadeo. Es de vital importancia tener siempre presentes los objetivos a los que se desea llegar, teniendo en cuenta por ejemplo que uno de los objetivos es ganar la fidelidad del cliente, se debe entonces definir bajo qué conceptos se realizará dicho posicionamiento, de manera que y con la aprobación de la administración del restaurante tales conceptos serían:

Con respecto al concepto funcional, se tendría, proporcionar beneficios a los consumidores bajo un concepto simbólico que se determinará en la identificación del ego y la pertenencia o significado social, aspectos definidos en las características del cliente Angus en el punto anterior, esto quiere decir entonces, que se está segmentando con precisión el mercado al cual Aberdeen Angus va a dirigir sus esfuerzos en mercadeo, aspecto que le permitirá a la empresa atender y penetrar a fondo en ese segmento único y adquirir así la reputación de especialista o experto en el mismo, pues lo importante aquí es diferenciar la marca de la competencia, donde el nombre y la imagen del restaurante aparezcan en la mente del consumidor como el lugar que reúne las mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Una vez aclarado este punto, se procede a definir las estrategias de mercadeo. Para la penetración en el mercado se formulan las siguientes estrategias:

- **Mejorar el servicio al cliente:** una estrategia que debe desarrollarse con mucho cuidado y compromiso, puesto que del comportamiento del personal depende el impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente y para lograrlo se harán necesarias capacitaciones con diferentes temas que al final le proporcionen al cliente un servicio completo, desde otorgar una buena información hasta la manera cómo se presta el servicio.

Bajo este concepto sería muy útil tener en cuenta los siguientes pasos a seguir:

La bienvenida. Es el primer contacto con el cliente el cual debe caracterizarse por la amabilidad y una sonrisa sincera que demuestre al cliente lo grata que resulta su visita al restaurante, posteriormente preguntar sobre sus preferencias para la mesa, cuantas personas lo acompañan, si prefiere la zona de no fumadores o fumadores, entre otras.

La ubicación. Si no hay reservación, se conduce al cliente a la mesa de su preferencia en el menor tiempo posible.

La orden. La responsabilidad del mesero en esta etapa es saludar amablemente, presentarse y ponerse a la orden, ofrecer la carta, tomar la orden y entregarla en el menor tiempo; mantener al cliente atendido y entregar la cuenta solo cuando sea solicitada. Otro punto para tener éxito en esta etapa, es asesorar al cliente para facilitar su elección en el menú, claro está sin ejercer presión y para esto es muy importante escucharlo y resolver sus inquietudes cumpliendo la orden en el tiempo mínimo de preparación del pedido, es decir no hacer esperar al comensal más de la cuenta, además se debe cumplir con las especificaciones realizadas por el cliente como los términos de cocción de la carne por ejemplo.

La cuenta. Por lo general para el caso del restaurante Aberdeen Angus, el cajero es el último contacto con el cliente ya que los clientes deciden cancelar la cuenta directamente en caja, de manera es quien debe preguntarle si quedó satisfecho con la atención, así también el cajero debe prestar el servicio con amabilidad y una gran sonrisa, además de tener en cuenta el tiempo para no demorar al cliente sin necesidad e invitarlo nuevamente al restaurante.

- **Incrementar los esfuerzos en promoción y publicidad:** por medio de esta estrategia se pretende comunicar a la mayor cantidad de clientes potenciales (consumidores con capacidad de decisión y poder de compra) los beneficios y atributos que ofrece y promete el restaurante Aberdeen Angus por medio de su producto y servicio, comunicando principalmente *Estatus y calidad*. Una herramienta muy útil actualmente es el internet, teniendo en cuenta su fácil acceso en cuestión de espacio y tiempo, de manera que se crea la opción para el restaurante de desarrollar su propia página web o en su defecto para reducir costos puede desarrollarse un blogs donde el restaurante incluya fotografías del establecimiento y del menú que ofrece, promocionar su servicio con un texto directo y atractivo para el cliente del mercado objetivo. Los blogs hoy en día son bastante utilizados y frecuentados por muchas personas que de convertirse en clientes pueden compartirlos con otros, de manera que es importante que el restaurante incluya el blog en sus tarjetas de presentación y la publicidad en general.
- **Desarrollar una relación a largo plazo con el cliente:** con esta estrategia se busca fortalecer los vínculos entre la empresa y sus clientes, logrando el máximo número de “negocios con cada uno de ellos”. Desarrollar una relación a largo plazo basada en la confianza y la cooperación mutua a

través generar en el comensal una experiencia inolvidable e incomparable que confirme su fidelidad y lealtad con el restaurante.

- **Incrementar la productividad del personal:** al incrementar la productividad del personal tanto de cocina, caja y servicio a la mesa se agilizarán los procesos y se tendrá como resultado un servicio mucho más eficiente, eficaz y efectivo.

Para el caso del desarrollo del producto se formulan las siguientes estrategias de mercadeo.

- **Mejorar la ambientación del establecimiento:** mejorar la ambientación en cuanto a música y decoración para proporcionar al cliente un ambiente más agradable y confortable.
- **Desarrollar Productos y servicios complementarios:** al incluir nuevos productos o platos en el menú del restaurante se logrará innovar pero siempre y cuando estos productos no afecten ni alteren la especialidad del restaurante, así también se pueden incluir nuevos servicios complementarios que permitan satisfacer de mejor manera las expectativas del cliente
- **Estudiar la posibilidad de trasladarse a un establecimiento que incluya parqueadero:** esto con el propósito de responder a una demanda que cada vez es más exigente y de esta manera disminuir la variabilidad de la misma.

3.5.3 Diseño Estructural del Plan de Mercadeo:

Razón social: Mario Fernando Jurado Dorado

Nombre comercial: Aberdeen Angus Restaurante Parrilla Argentina – Bar

Ciudad: Pasto

Actividad Comercial: Venta de alimentos - restaurante

Producto: carne a la parrilla – parrilla argentina

Tabla 15. Esquema de tácticas para el diseño estructural del plan de mercadeo

Objetivo	Estrategia corporativa	Estrategias de mercadeo	Tácticas	Meta	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador de medición
Mejorar el margen de utilidad de la empresa en un 9% para el año 2014 asegurando la rentabilidad de la misma y el bienestar de sus asociados	Penetración en el mercado. Pretende el mejoramiento continuo del producto y servicio.	Incrementar los esfuerzos en promoción y publicidad. Comunicar a los clientes potenciales, los beneficios y atributos que promete el restaurante.	Comunicación de los beneficios y atributos ofrecidos por Angus en revistas reconocidas a nivel regional.	Incrementar la afluencia de clientes en un 4%.	Administrador	Un año	\$1.440.000	Clientes primer trimestre/clientes segundo trimestre
			Implementación blogs propio de la empresa y registrarlo en cámara de comercio.		Administrador	Una semana	\$7.000	
			Diseño de un brochure y distribuirlo en empresas y hoteles de la ciudad para que los clientes o empleados de estas empresas conozcan al restaurante.		Administrador	Dos meses	\$400.000	
			Invitación a clientes potenciales a visitar Angus, mediante bonos de cortesía.		Administrador	Seis meses (intercalados)	\$540.000	

Objetivo	Estrategia corporativa	Estrategias de mercadeo	Tácticas	Meta	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador de medición
	Penetración en el mercado	Mejorar el servicio al cliente: del comportamiento del personal del restaurante depende el impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente.	<p>Desarrollar un manual de funciones para todo el personal del restaurante.</p> <p>Seleccionar al personal de acuerdo a las necesidades del cliente y atributos que promete el restaurante y determinar su desempeño mediante una evaluación bimensual.</p> <p>Realizar capacitaciones de servicio al cliente, liderazgo, ventas, comunicación asertiva y temas propios del restaurante.</p> <p>Elaboración de un formato para evaluar al restaurante, con ítems sobre calidad de producto y servicio e implementarlo a los clientes que visitan el restaurante.</p>	Establecer un sistema de control de calidad.	<p>Administrador y chef</p> <p>Administrador y chef.</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p>	<p>Una semana</p> <p>Seis meses</p> <p>Cada cuatro meses durante un año</p> <p>Un año</p>	<p>\$5.000 (papelería)</p> <p>\$10.000 (papelería)</p> <p>\$600.000</p> <p>\$200.000</p>	<p>% de satisfacción del cliente durante el primer trimestre/% de satisfacción del cliente durante el segundo trimestre</p>

Objetivo	Estrategia corporativa	Estrategias de mercadeo	Tácticas	Meta	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador de medición
	Penetración en el mercado	Incrementar la productividad del personal en todas las etapas del servicio (recepción, cocina, tiempo a la mesa y caja para lograr un servicio mucho más eficiente, eficaz y efectivo.	Entrenamiento al personal para preparar los platos en el tiempo que necesariamente se requiera y que el mesero lo lleve al cliente en el menor tiempo posible, así como el cajero deberá atenderlo ágilmente.	Disminuir en un 10% el tiempo a la mesa, entre la toma de la orden, el plato a la mesa y la cancelación de la cuenta, esto sin el detrimento de la calidad del servicio.	Todo el personal.	Un mes	\$0	Tiempo de preparación del plato/ 20 minutos (tiempo máximo de preparación)
Fidelizar al 3% de los clientes que visiten al restaurante durante el periodo comprendido entre los años 2012 y 2014		Desarrollar una relación a largo plazo con el cliente. Se busca fortalecer los vínculos entre el restaurante y sus clientes logrando el "mayor número de negocios con cada uno de ellos".	<p>Crear una base con los datos personales de cada uno de los clientes: nombre, fecha de cumpleaños, preferencias y hacer reconocimiento personalizado por medio de un mensaje, invitación o detalle.</p> <p>Invitar a los clientes ya identificados a eventos que realice el restaurante.</p>		Administrador y chef	Un año	\$300.000	% de clientes frecuentes durante el primer semestre/% de clientes frecuentes /segundo trimestre.
					Administrador	Cada dos meses durante un año	\$600.000	

Objetivo	Estrategia corporativa	Estrategias de mercadeo	Tácticas	Meta	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador de medición
I	Desarrollo del producto. Mejorar, modificar los productos actuales o desarrollar productos nuevos, con el propósito de satisfacer necesidades y expectativas que aún no están satisfechas para el cliente.	Mejorar la ambientación del establecimiento. Proporcionar al cliente un ambiente más confortable y agradable.	Música de ambientación relajante (clásica, jazz, tango, entre otros) Implementar un sistema de calefacción. Montar una cava de vinos para exhibir los vinos al cliente. Mejorar la decoración del establecimiento con cuadros y/o otros elementos que reflejen la identidad de Aberdeen Angus.	Cumplir con las necesidades y expectativas del cliente en un 90%.	Administrador y cajero. Socios y administrador. Socios y administrador. Administrador.	Cada 4 meses durante un año (retroalimentación por internet) Una semana Una semana Tres meses	\$0 \$1.500.000 \$200.000 \$1.000.000	% de satisfacción del cliente durante el primer trimestre/ % de satisfacción del cliente durante el segundo trimestre

Objetivo	Estrategia corporativa	Estrategias de mercadeo	Tácticas	Meta	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador de medición
Incrementar las ventas en un 8% anual hasta el año 2014.	Desarrollo del producto	Desarrollar nuevos productos y servicios complementarios. Se lograra innovar, siempre y cuando estos no agredan a alteren la especialidad del restaurante.	Integrar al menú platos nuevos que enriquezcan la carta o incluir nuevos ingredientes a los actuales que mejoren el sabor y/o presentación de los mismos.	Fortalecer el portafolio de servicios del restaurante en un 30%.	Administrador y chef.	Cuatro meses	\$500.000	% de satisfacción del cliente durante el primer semestre/ % de satisfacción del cliente durante el segundo semestre.
			Desarrollar un salón de juegos infantiles (didácticos) para los niños visitantes (hijos de los clientes).		Administrador	Un mes	\$1.000.000	
			Organización de eventos o reuniones para ejecutivos.		Administrador y chef	Un año	\$2.200.000	
			Implementar y promocionar el servicio de Wi Fi.		Administrador	Un año	\$480.000	
			Ofrecer música y shows de tango en vivo.		Administrador	Dos veces en el mes durante un año	\$4.800.000	
	Desarrollo del producto	Estudiar la posibilidad de trasladarse a un lugar que incluya parqueadero.	Visitar prospectos ubicados de acuerdo al perfil del restaurante que incluyan parqueadero o un lugar cercano para este fin.		Socios y administrador	Seis meses	\$100.000	Numero de prospectos que cumplan con los requerimientos del restaurante / total de lugares visitados.

Como se observa en la tabla 13, una vez diseñado el esquema de estrategias y tácticas correspondiente al Plan Estratégico de Mercadeo para el restaurante Aberdeen Angus, cuyo diseño se realizó con la valiosa colaboración del señor administrador, quien mostró satisfacción por el trabajo realizado y comprendiendo que este es el inicio del cambio hacia el desarrollo y mejoramiento de la empresa, razón por la cual es consciente de que lo realizado no puede quedar sobre el papel, por tanto es prioritario llevarlo a cabo lo más pronto posible.

Posterior a esto se desarrolla el esquema presupuestal del plan estratégico de mercadeo.

3.5.4 Presupuesto de mercadeo:

Tabla 16. Presupuesto de mercadeo

Actividad	Ingresos	Egresos
Publicidad en revistas regionales	\$15.382.000	\$ 1.440.000
Implementación de un blogs para el restaurante		\$7.000
Brochure		\$ 400.000
Bonos de cortesía para clientes potenciales		\$ 540.000
Manual de funciones para todo el personal (papelería)		\$ 5.000
Selección del personal (papelería)		\$ 10.000
Capacitaciones para el personal de servicio		\$ 600.000
Formato para evolución del producto y servicio		\$ 200.000
Incrementar la productividad del personal		\$ 0
Base de datos de los clientes (digitador)		\$ 300.000
Invitación a los clientes a eventos del restaurante		\$ 600.000
Sistema de calefacción		\$ 1.500.000
Cava de vinos		\$ 200.000
Mejoramiento de la decoración		\$ 500.000
Nuevos platos o ingredientes en el menú		\$ 500.000
Juegos infantiles (adecuación de un cuarto, decoración y juegos)		\$ 1.000.000
Organización de eventos y reuniones ejecutivas (portátil + videobeen)		\$ 2.200.000
Implementar Wi Fi		\$480.000
Música y baile en vivo		\$ 4.800.000
Visitar lugares prospectos para ubicar al restaurante con parqueadero		\$ 100.000
Total	\$ 15.382.000	\$15.382.000

Fuente. Esta investigación

El presupuesto relacionando totaliza un valor de \$15.382.000, teniendo en cuenta que el restaurante por medio de este plan incrementaría sus ventas en un 8% durante año después de su implementación, sin embargo el restaurante deberá realizar la inversión de acuerdo a su crecimiento y de manera paulatina, con el propósito de no impactar o alterar la estabilidad financiera que actualmente posee.

Por otra parte el restaurante puede lograr una disminución de costos de operación desarrollando estrategias o tareas como reciclaje de papel (crear: libretas de apuntes, comandas internas, etc.), permitir el ingreso de practicantes del SENA u otras instituciones que lo requieran, esto generará colaboración mutua, practicantes quienes podrían encargarse de la capacitación del personal, dependiendo de su perfil y otras tareas propias del saber hacer del restaurante.

3.5.5 Cronograma para actividades de mercadeo:

Tabla 17. Cronograma de actividades

Actividad	Periodo en meses a partir de la aprobación del Plan Estratégico de Mercadeo											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Publicidad en revistas regionales												
Implementación de un blogs - Angus												
Brochure – diseño y distribución (hoteles y empresas interesadas)												
Bonos de cortesía para clientes potenciales (3 clientes por mes según cronograma)												
Manual de funciones para todo el personal												
Selección del personal												
Capacitaciones para el personal de servicio												
Diseño y aplicación de formato para evolución de la calidad del producto y servicio												
Incrementar la productividad del personal												
Base de datos de los clientes												
Invitación a los clientes a eventos del restaurante												
Sistema de calefacción (durante un año)												
Cava de vinos												
Mejoramiento de la decoración												
Nuevos platos o ingredientes en el menú												
Desarrollo del salón de juegos infantiles												
Organización de eventos y reuniones ejecutivas												
Implementar WiFi (durante un año)												
Música y baile en vivo (2 veces por mes)												
Visitar lugares prospectos para ubicar al restaurante con parqueadero												

Fuente. Esta investigación

3.5.6 Evaluación y Control. Las actividades a realizarse para evaluar el desempeño del Plan Estratégico de Mercadeo comprenden:

Control directo. Es el control que deberá ejercer a diario el responsable de realizar determinada actividad de mercadeo de acuerdo al esquema del plan anteriormente propuesto.

Control Administrativo. Control que se realizará mediante un estudio mensual sobre el comportamiento de las ventas, así como también, el administrador deberá presenciar y tener en cuenta la opinión de sus clientes sobre el producto y servicio que se está ofreciendo (control de calidad).

Control Gerencial. Control que se realizará mediante el desarrollo de comités con los socios , con el propósito de evaluar el avance del mismo, teniendo en cuenta los indicadores de gestión, así como también un informe realizado por los responsables encargados de cada etapa del plan estratégico de mercadeo, en donde se identificarán las diferencias entre las acciones planeadas y las ejecutadas, así también se hará un análisis de resultados obtenidos frente a los esperados (resultados que tendrán que ir creciendo y favoreciendo al restaurante de acuerdo al plan), con el fin de tomar medidas correctivas si se amerita.

Este proceso puede generar a futuro cambios en el programa de acción e incluso en los objetivos del plan, considerando que las condiciones del mercado cambian constantemente desde el momento de la elaboración hasta la ejecución del plan o inclusive pueden presentarse cambios a nivel interno que obliguen a re direccionar las estrategias.

Por otra parte la administración deberá delegar a quien considere, las funciones de monitoreo al entorno organizacional, monitoreo que podría hacerse semestralmente, dicha función permitirá conocer el comportamiento y cambios que se puedan generar en el sector, la competencia y el mercado en sí y muy importante aún evaluar las reacciones de los clientes frente a las estrategias aplicadas con el fin de realizar los ajustes que sean necesarios a tales estrategias.

Para la evaluación y control del plan estratégico de mercadeo la administración puede hacer uso de las siguientes herramientas:

Análisis de ventas: donde el administrador deberá hacer una medición entre las ventas reales y las proyectadas.

Análisis ventas versus gastos: herramienta muy importante donde se recomienda a la administración controlar los gastos de mercadeo en relación con las ventas en términos porcentuales.

Análisis financiero: El administrador debe determinar cuáles son los factores que pueden afectar la tasa de retorno sobre el patrimonio líquido de la empresa, un ejemplo de ello es prestar atención a la cuenta de clientes o cartera que corresponden las ventas a crédito, ya que si no se tiene un control permanente donde algunos clientes no paguen o se pierda dinero por omisión, el restaurante corre el riesgo de quedar ilíquido, puesto que para realizar las ventas el negocio debe asumir costos y gastos, razón por la que debe existir un equilibrio entre los ingresos y los egresos, de lo contrario se presentara un problema de liquides el cual la empresa deberá enfrentar y ser financiado con endeudamiento interno o externo, efecto que podría ser evitado si se realiza una política de cartera adecuada.

Observación directa: sería muy útil si el administrador mismo observa el comportamiento de los clientes frente a las nuevas estrategias, así como el comportamiento del personal con el propósito de tener una visión mucho más amplia sobre la efectividad del plan.

En conjunto con lo anterior, se hace importante realizar un monitoreo periódico a la competencia, revisar cuál es su comportamiento frente a los cambios del mercado, cuanta afluencia de clientes posee, que tipo de clientes la frecuentan, que tipos de atributos ofrece, en fin, conocer su funcionamiento y direccionamiento le permitirá a la administración del restaurante Aberdeen Angus anticiparse a la misma y prepararse para reforzar o realizar cambios pertinentes y de esta manera hacerle frente defendiendo su relación con los clientes actuales y desarrollando estrategias para aprovechar los puntos débiles de esta.

Por otra parte se hace necesario tener en cuenta y en todo momento la opinión del cliente, su comportamiento, su reacción inmediata, a corto o a largo plazo, ya que aunque se han elegido los parámetros, características y atributos con los que debe cumplir el servicio que ofrece el restaurante, es importante saber que la asociación entre la marca Aberdeen Angus y atributo que se promete ira cambiando en el tiempo debido a reacciones competitivas, al desarrollo de nuevas marcas y tecnologías que satisfarán nuevas necesidades, creando así nuevos atributos exigidos por consumidores más sofisticados, motivo por el cual el restaurante debe evolucionar en su posicionamiento a niveles superiores (reposicionamiento), adaptándose a estos nuevos cambios, trabajando activamente en su transformación y así no depender de la competencia.

Finalizada la exposición del Plan estratégico de mercadeo se obtiene como respuesta por parte de la administración la aceptación y aprobación del plan.

4. CONCLUSIONES

El diagnóstico situacional interno del restaurante Aberdeen Angus presenta un nivel competitivo bueno mas no satisfactorio para los intereses de la empresa puesto que la matriz de evaluación de factores internos obtuvo un puntaje total de 2.63, de este el factor crítico que presenta la empresa se evidencia en mayor proporción con respecto al capital de trabajo humano, el cual presenta un alto nivel de rotación y un bajo sentido de pertenencia hacia la empresa, así como un bajo nivel de capacitación y motivación; de acuerdo a la matriz MEFI estos aspectos representan el 1.1% respectivamente del total del puntaje resultado de la matriz, seguido del ineficiente control en la cartera de clientes con el 1.9% al igual que servicio postventa con el mismo porcentaje, razón por la cual se debe prestar mayor atención a estos factores e invertir esfuerzo y compromiso para mejorar.

Por su parte una de las mayores fortalezas que posee la empresa es la estabilidad financiera y la calidad del producto, pues teniendo en cuenta la Matriz de Factores Internos estas ocupan el 10.6% respectivamente del total de puntuación, seguido de la especialización en el producto con el 9.12%, por ello estos factores de éxito deben mantenerse y reforzarse.

Con respecto al diagnóstico situacional externo la empresa obtuvo un puntaje de 3.2, lo que significa que se encuentra en una posición competitiva fuerte pues su posición se encuentra por encima de la media, respondiendo de manera eficiente a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, de tal puntaje el factor crítico externo que simboliza mayor debilidad es en índice de desempleo y infraestructura vial con un 2.7% y un 3.1% respectivamente, seguido de competidores con precios más bajos con un 3.9% con respecto al puntaje total de la matriz MEFE.

Teniendo en cuenta lo anterior y como resultado de la matriz de contrastación de factores internos y externos MIME la cual ubica al restaurante Aberdeen Angus en la posición crecimiento y desarrollo, la empresa debe proteger y mantener sus ventajas competitivas puesto que no se debe obviar que el mercado se encuentra en constante cambio y evolución, por tanto, el esfuerzo a nivel interno como externo debe ser disciplinado y comprometido para lograr superar las dificultades presentadas en las debilidades con el fin de lograr un nivel de estabilidad más alto y ganar mayor número de fortalezas para contrarrestar las amenazas del medio externo.

El perfil competitivo que tiene el restaurante frente a sus mayores competidores Steak BBQ y Ramón Tragón es relativamente bueno ya que Aberdeen Angus obtuvo una puntuación de 3 frente a la de sus competidores con 2.4 y 2.7 respectivamente.

Las estrategias alternativas que se derivan de la Matriz DOFA, enfatizan principalmente en capacitación al personal, incrementar los esfuerzos en publicidad y promoción, desarrollar una relación a largo plazo con el cliente, incrementar la productividad en los procesos y explotar su especialización en el producto, para tal fin la matriz PEYEA y la matriz de la Gran Estrategia recomiendan hacer uso de estrategias agresivas o intensivas entre las cuales se encuentran la penetración en el mercado y el desarrollo del producto, estrategias que se tomaron en cuenta en el esquema del plan estratégico de mercadeo.

Como resultado de la Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE, al comparar la estrategia de penetración en el mercado y desarrollo del producto, estrategias resultado de las anteriores matrices, la primera obtienen un puntaje de 6.83, mientras que la segunda obtuvo un puntaje de 5.92, esto significa que la estrategia de penetración en el mercado resulta ser más atractiva, sin embargo la estrategia de desarrollo del producto también obtuvo un buen puntaje por lo tanto en el plan estratégico se consideraron ambas, con el fin de maximizar el potencial de crecimiento del restaurante pero prestando mayor importancia a la penetración en el mercado.

El estudio de satisfacción del cliente por medio de las encuestas, permitió conocer mucho más a fondo las necesidades y expectativas que tienen los clientes frente al servicio que actualmente ofrece el restaurante. El resultado de la encuesta revela que del total de encuestados el 70% de los clientes están satisfechos con la calidad del producto (menú) y el 65% están satisfechos con la calidad del servicio, pero el 30% y 25% restante aun consideran que el restaurante debe mejorar, por tanto de lograrse, Aberdeen Angus logrará la excelencia y un lugar privilegiado en la mente de los consumidores. Con respecto a sus competidores Steak BBQ y Ramón Tragón estos obtuvieron un porcentaje de satisfacción para el cliente de un 30% y un 40%, aspecto que determina para la empresa en estudio posee gran ventaja competitiva en estos aspectos.

Por medio del análisis de la matriz de posicionamiento se lograron generar datos de gran importancia, con los cuales se pudieron determinar los atributos de mayor valor para el cliente que frecuenta el restaurante Aberdeen Angus, razón por la cual facilita la identificación y perfil del cliente.

La aplicación del plan estratégico, le generará a la empresa un incremento del 8% anual en las ventas durante el periodo comprendido entre los años 2012 y 2014 y un incremento en utilidad neta para el 2014 del 9% con una fidelización de clientes para el mismo año del 3%.

La evaluación y control de los resultados del plan se llevarán a cabo por medio de informes periódicos y continuos, analizados de forma tanto cuantitativa como cualitativa donde participarán todos y cada uno de los responsables al desarrollo del plan estratégico.

5. RECOMENDACIONES

Para contrarrestar el impacto de las amenazas en el buen desarrollo y crecimiento del restaurante, se recomienda estar atento a los cambios del entorno económico, político y social como por ejemplo atender y reaccionar a los cambios en la legislación tributaria, a la tasa de inflación y desempleo, a la confianza del consumidor en el mercado en el que se desempeña la empresa, leyes de salario mínimo, infraestructura vial, y en fin, todos aquellos factores que afecten el desempeño del restaurante, esto le permitirá tomar ventaja de las oportunidades antes que sus competidores y responder a las amenazas de manera oportuna.

Para aumentar las ventas del restaurante se recomienda como primer paso dar a conocer el producto y servicio que ofrece creando notoriedad en el mercado y esto se logrará por medio de la publicidad y la promoción (marketing directo: por ejemplo el brochure, el blog del restaurante) con el objeto de persuadir a clientes potenciales. Posteriormente se deben crear mecanismos de atracción comercial para que el máximo número de clientes potenciales prueben el restaurante, uno de esos mecanismos podrían ser los bonos de cortesía, la participación en eventos deportivos con patrocinio, etc. El tercer paso es asegurarse que el cliente quede satisfecho con la experiencia obtenida (calidad, del producto, calidad del servicio, hospitalidad, consideración, entre otros) creando así, mayores expectativas para que visite nuevamente al restaurante y lo convierta en una de sus opciones preferentes y finalmente se deberán ahondar esfuerzos para que ese cliente se fidelice y para ello se le debe hacer sentir especial e importante a través de un servicio personalizado y diferencial desarrollándose así una relación a largo plazo cliente-Restaurante Aberdeen Angus.

Al trabajar continuamente en la calidad del servicio al cliente convirtiéndolo en un aspecto diferenciador de la competencia, pues esto no lo expondrá a la competencia de precios, ya que el cliente percibirá mayor valor y por ende se ubique en su mente como su preferido entre los preferidos, así también le permitirá al restaurante vender más unidades al ganar consumidores adicionales atraídos por los atributos diferenciadores.

Para ganar e incrementar el margen de utilidad, se sugiere desarrollar mayor productividad en los procesos propios del saber hacer del restaurante ya que esta determinará la utilización eficiente de los recursos (técnicos, financieros y humanos) y los beneficios que se obtengan en función de los esperados, para lograr tal fin se requerirá estudiar los tiempos en la prestación del servicio (preparación del plato – servicio a la mesa), capacitación del personal en términos de rendimiento y la innovación tecnológica. Además de lo anterior, se recomienda hacer buen uso de los fondos económicos de la empresa puesto que aunque el negocio sea rentable no significa que resulte un buen porcentaje de utilidades, esto depende del manejo administrativo así como no dejar todo al método de

prueba y error ya que esto incrementará el riesgo y se tendrá la necesidad de usar un mayor porcentaje de la utilidad para compensarlo. De la misma manera y para tal fin se recomienda bajar el nivel de rotación del personal de mesas, de lo contrario este proceso requerirá de mucho más tiempo y presupuesto, por tanto es importante conservar al personal existente, comprometerlo, motivarlo y crearle sentido de pertenencia.

Para el desarrollo las acciones de mercadeo se recomienda tener en cuenta los atributos buscados por el perfil del cliente correspondiente al mercado meta para el restaurante, puesto que no se puede considerar que lo que esté bien para el administrador sea atractivo para el cliente, razón por la cual sería de gran utilidad contar con su opinión a través de una charla informal o por medio del formato de evolución y control del servicio, donde el comensal expresa sus sugerencias para mejorar el producto y/o servicio. Así también se sugiere que el material publicitario comunique al cliente objetivo de forma inmediata y clara lo que el restaurante ofrece y desea proyectar esto reducirá en gran medida el riesgo percibido por el cliente al estar mucho más seguro de que encontrara en Aberdeen Angus lo que está buscando.

Finalmente se recomienda a la administración del restaurante Aberdeen Angus realizar seguimiento continuo al desempeño de las estrategias expuesta en el plan estratégico de mercadeo, pues esto le permitirá determinar cuándo una estrategia o actividad no está funcionando o se está aplicando de manera incorrecta, de la misma forma se recomienda tener en cuenta que dicho plan es un instrumento flexible y por lo tanto modificable dependiendo de los cambios que se presenten tanto a nivel interno como externo, cambios que podrían dictar nuevos rumbos que deban ser atendidos con prioridad o nuevos retos que deban ser enfrentados, este proceso le permitirá a la administración reaccionar de manera oportuna.

BIBLIOGRAFÍA

BORDEN, N.H. El Concepto Del Marketing Mix, en Schwartz, G., Science in Marketing, New York J. Wiley and Sons. 1965. P.386

Cesar A. Salazar O. Como Desarrollar un Plan Estratégico de Mercadeo. Primera Edición. Colombia 1998. p. 77

Jacques Horovitz. Calidad del Servicio. A la conquista del cliente Tomo 3. Colombia. Mc Graw Hill. 1994 p. 1-2

Joseph P.Guiltinan-Gordon W. Paul. Administration del Marketing. 5 ed. McGraw-HILL 1994 p.325

K. Duglas Hoffman, Jhohn E.G. Batenson . Fundamentos de Marketing de Servicios, Conceptos, Estrategias y Casos. 2 edicion Mexico. Editoriales S.A. Copyringt 2002. p. 4-5

Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer. Plantación Estratégica Aplicada. Como desarrollar un plan que realmente funcione. Colombia Editorial Nomos S.A. 2001 p. 235

Leon G. Shiffman, Leslie Lazar Kanuk. Comportamiento del Consumidor. Octava edicion.Pearson Prentice Hall. Mexico 2005 p.254

Ligia Elena Pinchao Guerra. Plan Estratégico de Mercadeo aplicado a la empresa Logística Comercial y Aduanera E.U. Trabajo de Grado Universidad de Nariño 2010. p. 113-115

Philip Kotler, Gary Armstrong. Marketing Version Latinoamericana. 11 ed. Pearson Prentice Hall 2007. p.142

Ricardo Fernandez Valiñaz. Manual para elaborar u plan de mercadotecnia, un enfoque latinoamericano. 3ra edición. México. THOMSON 2004. p.2-3

Sigmund Freud. Obras Completas. El “yo” y el “ello” Vol. 15 ORBIS S.A. Hyspamerica 1993. P10, 13-16

NETGRAFIA

ACODRES. Operación de restaurantes en Colombia. Cuarta edición (artículo de internet).

<http://www.revistalabarra.com.co/uploads/images/noticias/2010/mayo/cartilla.pdf>
(consulta: 13 de octubre de 2010)

Artículo en internet <http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrmatrizdeansoff.htm>,
extraída de la página publica:

http://www.emprendedores.wanadoo.es/emprendedores/dossier/index_1.html
(consulta: 15 de noviembre de 2011)

Boletín de prensa No. 6. Producto Interno Bruto segundo trimestre de 2011.
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_Iltrim11.pdf.
(Consulta: febrero 20 de 2011)

Carlos Mora Vanegas. Gerstiopolis. La mezcla de mercados su relación con la planeación estratégica y ventajas competitivas (artículo de internet)
<http://www.gestiopolis.com/canales3/mar/mezpla.htm> (consulta: 13 septiembre de 2010)

DANE. Proyecciones Municipales Población 2005-2011 Pasto.
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:unnzAN_1hLgJ:www.pastogov.co/index.php%3Foption%3Dcom_phocadownload%26view%3Dcategory%26download%3D678:proyecciones-de-poblacion-2005-2011-sexo-y-grupos-de-edad-pasto%26id%3D53:estadsticas-pasto+Proyecciones+municipales+de+poblaci%C3%B3n+2005-2011+PASTO+DANE&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=co (consulta: 14 de noviembre de 2011)

Edward Chace Tolman, Clark Leonard Hull. Definición de Neoconductismo (artículo de internet) <http://definicion.de/neoconductismo/> (consulta: 13 de septiembre de 2010)

Fred R. David. Resumen del libro. Conceptos de Administración Estratégica (artículo de internet) http://html.rincondelvago.com/conceptos-de-administracion-estrategica_fred-r_david.html (consulta: 14 de noviembre de 2011)

Guillermo Andrés Ortega. Diario del Sur. Estudio indica que Pasto presenta una tasa de desempleo del 22.1% (artículo de internet)

http://www.diariodelsur.com.co/nvdiariodelsur/portal/paginas/vernoticia.php?id_noticia=5450 (consulta: 10 de octubre de 2010)

Héctor Martínez Covalada. La Cadena de carne Bovina en Colombia 2005 (artículo de internet)

http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112144930_caracterizacion_bovina.pdf (consulta: octubre 11 de 2010)

LR La República. En Colombia persiste el problema de la baja productividad (artículo de internet)

http://www.larepublica.com.co/archivos/ECONOMIA/2010-11-11/en-colombia-persiste-el-problema-de-baja-productividad-bid_114956.php (consulta: 13 de noviembre de 2010)

Manuel Miranda. Reporte de Competitividad 2010–2011 (artículo de internet)

<http://manuel-miranda.blogspot.com/2010/09/reporte-decompetitividad-global-2010.html> (consulta 20 de septiembre de 2010)

MAPFRE CREDISEGURO S.A. Análisis del sector cárnico en Colombia (artículo de internet)

http://www.crediseguero.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_CARNICO_JULIO_2010.pdf Informe Sector Cárnico Colombiano Análisis Sectorial MAPFRE CREDISEGURO S.A. (consulta: octubre 13 de 2010)

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Diagnóstico del sector carne bovina en Colombia 2010 (artículo de internet)

http://www.minagricultura.gov.co/archivos/Plan_carne_bovina.pdf (Consulta: 13 de octubre de 2010)

Noticias Uno. (Artículo de internet)

<http://www.noticiasuno.com/notas/indicadores-junio-5.html>. (Consulta: 8 de agosto de 2010)

Portafolio, El empleo representa una recuperación pareja y volátil (artículo de internet) http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/el-empleo-presenta-una-recuperacion-dispareja-y-volatil-_8335980-3. (Consulta: 13 de noviembre de 2010)

Proyecciones La Barra. Informe Ejecutivo de la Industria de la Hospitalidad 2011 (artículo de internet) www.revistalabarra.com.co/proyecciones (consulta: 20 de junio de 2011)

Wikipedia La enciclopedia libre(artículo de internet)
http://es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto (consulta: 10 de octubre de 2010)

ANEXOS

Anexo A. Encuesta de Calidad de servicio

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

Restaurante ABERDEEN ANGUS Parrilla – Bar

Investigación: Elaborar de un Plan Estratégico de Mercadeo para el restaurante ABERDDEN ANGUS de la ciudad de Pasto.

Objetivo: Cuantificar y cualificar la calidad del servicio que ofrece el restaurante, para llevar a cabo el plan y elaborar una propuesta con alternativas hacia el mejoramiento del establecimiento.

Por tal razón le solicitamos responder con la mayor objetividad cada una de las siguientes preguntas. La información obtenida tendrá un manejo estrictamente confidencial y será utilizada solo con fines investigativos.

Por favor responda las siguientes preguntas y marque con una “X” en los espacios: Excelente, Bueno, Regular o Malo, según sea su calificación para cada uno de los aspectos del servicio.

1. Que producto(s) consumió?: _____

2. Por favor califique el producto en los siguientes aspectos:

	E	B	R	M
Producto				
Presentación				
Tiempo de atención a la mesa				
Calidad general del producto				

3. Por favor califique los siguientes aspectos del servicio:

	E	B	R	M
Personal de recepción				
Meseros				
Cajero				
Música				
Higiene general del establecimiento				

4. Ha visitado otro restaurante parrilla en la ciudad de Pasto?

Si _____ No _____Cuál?: _____

5. Cómo calificaría usted el servicio del otro restaurante parrilla que ha visitado?

E B R M

6. Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos donde 5 es mejor y 1 es peor. La importancia que tiene para usted determinado factor y cuál es el desempeño que este tiene en el restaurante.

	Importancia	Desempeño
Producto		
Atención		
Tiempo a la mesa		
Asesoramiento		
Imagen		
Exclusividad		
Infraestructura e instalaciones		
Tecnología		
Precios bajos		
Publicidad		

7. Cuál es el medio por el cual conoce al restaurante Aberdeen Angus?

Publicidad Directorio Amigos Familiares

8. Que servicios adicionales le gustaría que le ofrezca el restaurante Aberdeen Angus?

9. Comentarios y sugerencias:

Información importante

Cuál es el rango de edad entre el que usted se encuentra?

De 25 a 35 años De 36 a 45 años De 46 a 60 años

Nombre: _____ e-mail: _____

Fecha de cumpleaños: _____ Profesión: _____

Dirección de Residencia _____

Teléfono _____

RESULTADO D ESCUENTA DE CALIDAD DE SERVICIO
RESTAURANTE ABERDEEN ANGUS Parrilla - Bar

4. Medio por el cual conoce al restaurante				5. otro restaurante Parrilla que ha visitado					7. Servicios adicionales que desearía que ofrezca el restaurante	8. comentarios/sugerencias
Publicidad	Directorio t.	Amigos	Familiares	Nombre del restaurante	Calificación					
					E	B	R	M		

**RESULTADO D ESCUENTA DE CALIDAD DE SERVICIO
RESTAURANTE ABERDEEN ANGUS Parrilla - Bar**

Datos personales del cliente								
1. Rango de edad del cliente			2. Dirección de residencia	3. Nivel educativo	4. Nombre	5. e-mail	6. Fecha de cumpleaños	7. Teléfono
de 25 a 35	de 36 a 45	de 46 a 60						
TOTAL:								
Promedio %								

Para la tabulación y posterior análisis de los resultados de la encuesta se realizó esta tabla en Excel donde cada uno de los datos se marcó con el número 1, para finalmente tener un resultado numérico y porcentual de cada pregunta realizada a los encuestados. En aquellos puntos donde la pregunta es abierta, se transcribió textualmente la respuesta que para el caso fueron los puntos 1, 5, 6 y 7, y en los datos demográficos o personales del cliente correspondieron a los puntos 2 a 7.

