

**UNIVERSIDAD MAYOR REAL PONTIFICIA DE
SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

**VICERRECTORADO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN**



**FACTORES QUE INTERVIENEN PARA LA PÉRDIDA DE CLIENTES DEL
RESTAURANTE RINCÓN CHAPACO**

TRABAJO EN OPCIÓN A DIPLOMADO EN VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE,
VERSIÓN II

Elisa Mayra Soliz Daza

SUCRE, MAYO 2023

**UNIVERSIDAD MAYOR REAL PONTIFICIA DE
SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA**

**VICERRECTORADO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN**



**FACTORES QUE INTERVIENEN PARA LA PÉRDIDA DE CLIENTES DEL
RESTAURANTE RINCÓN CHAPACO**

TRABAJO EN OPCIÓN A DIPLOMADO EN VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE,
VERSIÓN II

Elisa Mayra Soliz Daza

SUCRE, MAYO 2023

CESIÓN DE DERECHOS

Al presentar este trabajo como requisito previo para la obtención del diploma en, VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE, VERSIÓN II de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, autorizo al Centro de Estudios de Posgrado e Investigación o a la Biblioteca de la Universidad, para que se haga de este trabajo un documento disponible para su lectura, según normas de la Universidad.

También cedo a la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, los derechos de publicación de este trabajo o parte de él, manteniendo mis derechos de autor hasta un periodo de 30 meses posterior a su aprobación.

ELISA MAYRA SOLIZ DAZA

SUCRE, MAYO DE 2023

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. Antecedentes.....	1
1.2. Justificación	1
2. Situación Problémica.....	2
3. Formulación del Problema de investigación o Pregunta Científica.....	2
4. Objeto de Estudio.....	2
5. Campo de Acción.....	3
6. Formulación de la construcción teórica, a través de: Una Idea Científica a defender o algunas Preguntas de Investigación (según corresponda).....	3
7. Objetivos.....	3
7.1. Objetivo General.	3
7.2. Objetivos Específicos.	3
8. Diseño metodológico	3
8.1. Tipos de investigación	3
8.2. Métodos	3
8.3. Técnicas	4
8.4. Procedimientos e Instrumentos de investigación	4
8.5. Población	4
8.6. Selección de la técnica de muestreo	4
8.7. Tamaño de la muestra	4
8.8. Criterios de inclusión y exclusión	5
CAPÍTULO I	5
MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL	5
1.1. Principales teorías y conceptos que abordan la temática.	5
1.1.1. Descripción del contexto	17
1.2.1 SOCIAL	17
1.2.2. ECONÓMICO	18
1.2.3. POLÍTICO	19
1.2.4. CULTURAL	20
1.2.5. TECNOLÓGICOS	20
1.2.5.1. Accesibilidad a tecnología adecuada	21
1.2.1. ANÁLISIS MEDIANTE EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	21

1.2.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	21
1.4.1.2. Amenaza de sustitutos.....	23
1.4.1.3. Poder de los compradores.....	23
1.4.1.4. Poder de proveedores.....	23
1.4.1.5. Rivalidad competitiva.....	24
CAPÍTULO II: TEMA DE POSICIÓN Y/O PROPUESTA.....	32
2.1. Propuesta estratégica.....	32
<u>Análisis DOFA “Rincón Chapaco”.....</u>	32
2.2. Propuesta operativa.....	33
2.3. Indicadores de control.....	34
2.4. Plan de Acción.....	36
2.5. Presupuestos.....	37
CONCLUSIONES:.....	38
RECOMENDACIONES:.....	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	39
ANEXOS.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS		Página
Figura 1	Factores de Encuesta	31
Figura 2	Análisis de FODA	33
Figura 3	Plan de acción	37
Figura 4	Presupuesto de publicidad	38

RESUMEN

A lo largo de esta monografía se trabajara acerca de Factores que intervienen para la pérdida de clientes del restaurante “Rincón Chapaco”, donde se realizará una breve introducción dando a conocer los diferentes tipo de clientes, calidad de servicio, principales causas de la insatisfacción del cliente, con el fin de dar a conocer los factores que influyen tanto positiva como negativamente en el restaurante.

La mayoría de las personas actualmente se preguntan que es aquello que les gusta del restaurante, el menú, el servicio, el ambiente. Para muchos restaurantes este tema es complicado y preocupante por el simple hecho de querer tener un buen desarrollo y desempeño óptimo, la calidad en el servicio de los restaurantes es parte fundamental para alcanzar el éxito en el desempeño de sus operaciones; corresponde al grado de satisfacción que experimenta un cliente relacionada con la atención, eficiencia y manera en que el servicio fue brindado.

En el transcurso de esta investigación se menciona una serie de conceptos que se han trabajado e investigado sobre el tema. Para la recopilación del material se utilizó la encuesta y diferentes fuentes como libros, artículos e Internet. Posteriormente, se analizaron los diferentes factores como insatisfacción, calidad de servicio, el menú que hipotéticamente en esta investigación se presume son los principales factores que influyen en la pérdida de clientes.

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes

El hombre, por naturaleza, siempre ha tenido la necesidad de alimentarse. Desde sus inicios, cubría esta necesidad por medio de la caza de animales y la recolección de frutos. Con el paso del tiempo, el hombre descubrió distintas maneras de mejorar su alimentación y diferentes formas para ampliar su manera de preparar y procesar alimentos.

La preparación de alimentos en un restaurante consiste en la mezcla o cocción de los ingredientes para obtener un guiso independientemente del grado de complejidad que represente su elaboración. Se caracterizan por no efectuar algún procedimiento de conservación o envasado de producto.

La calidad en el servicio de los restaurantes es parte fundamental para alcanzar el éxito en el desempeño de sus operaciones; corresponde al grado de satisfacción que experimenta un cliente relacionada con la atención, eficiencia y manera en que el servicio fue brindado.

“Un cliente asiduo es publicidad gratuita... Mientras mejor conozca a sus clientes, más fácil le será darles el nivel de servicios y la calidad que ellos esperan” (Cooper, Floody, Mc Neill, 2003, p. 178). Conseguir una clientela fiel es una de las claves del éxito del restaurante. Pero incluso esa clientela fiel, suele comer en otros restaurantes, con lo cual, tener un grupo de personas que se conservan como clientes por un largo período de tiempo, pareciera ser un suceso difícil pero factible de alcanzar.

El Restaurante Rincón Chapaco fue inaugurado el 20 de Noviembre de 2015 con un horario de atención de 8:00 a 21:00 hrs. La empresa fue fundada por las hermanas Flora, Elsa e hijos con una inversión inicial de 100 mil bolivianos. Se encuentra ubicado en la Avenida Jaime Mendoza número mil doscientos noventa y dos en Sucre.

El restaurante “hoy, más que un lugar proveedor de alimentación, se constituye como un espacio social donde son representados los estilos de vida contemporánea acompañados de significados sociales, culturales y simbólicos sin número. También es considerado un lugar antropológico porque refuerza la conexión segura de la persona individual para un lugar, proveído de la identidad y la memoria”.

1.2. Justificación

En este momento, para el restaurante es decisivo conocer los factores que intervienen en el Rincón Chapaco la situación, ya que actualmente se ha vuelto cuestionable su sostenibilidad, considerando la reducida capacidad financiera, son grandes. Por la pérdida de clientes, las ventas han disminuido, algunos clientes regulares no han regresado y esto se ve agravado ante la creciente competencia en el sector. Por lo cual el presente estudio se justifica por la necesidad de identificar los factores que influyen en la pérdida de clientes, que permitirá proponer estrategias positivas de mejora, generando beneficios como; Un alto grado de fidelización, para que tenga un buen rendimiento y llegue a alcanzar sus objetivos, metas y también obtener mejor imagen empresarial y mayor competitividad, ya que en la actualidad la competencia es inmensa y es bien importante tener la capacidad de retener a los clientes y también este trabajo trata de caracterizar los grupos de personas cuyas preferencias pueden no estar siendo atendidas y de detectar tales preferencias para el

conocimiento del restaurante, Los consumidores constituyen la preocupación principal de esta investigación.

Un cliente leal, repite su visita al restaurante asiduamente, recomienda el negocio a otras personas, y puede tolerar una falla ocasional en la atención sin desertar, todo esto gracias a la relación generada. Por lo tanto, una variable indispensable a trabajar por parte de la gerencia de un restaurante, consistirá en analizar como brindarle mayor valor al cliente para que éste, frente a la fuerte oferta del mercado, siga eligiendo volver a nuestro negocio. Nos basaremos, en que la clave para generar una alta lealtad entre los clientes es proporcionarles un valor elevado, ya que si están altamente satisfechos estarán mucho menos dispuestos a cambiar. Una satisfacción elevada o un deleite crean un vínculo emocional con la marca, no sólo una preferencia racional

2. Situación Problemática

En un restaurante, un aspecto fundamental del éxito será conseguir una clientela fiel. Un cliente leal, repite su visita al restaurante asiduamente, recomienda el negocio a otras personas, y puede tolerar una falla ocasional en la atención sin desertar, todo esto gracias a la relación generada. Por lo tanto, una variable indispensable a trabajar por parte de la gerencia de un restaurante, consistirá en analizar como brindarle mayor valor al cliente para que éste, frente a la fuerte oferta del mercado, siga eligiendo volver a nuestro negocio. Nos basaremos, en que la clave para generar una alta lealtad entre los clientes es proporcionarles un valor elevado, ya que si están altamente satisfechos estarán mucho menos dispuestos a cambiar. Una satisfacción elevada o un deleite crean un vínculo emocional con la marca, no sólo una preferencia racional. Cuando un cliente fiel abandona el restaurante el desarrollo del restaurante y crecimiento es ineficiente, porque todo gira en torno al cliente es una pieza fundamental.

Por todos los beneficios que trae un buen cliente, los restaurantes consideran no solo importante, es primordial para cada uno, para obtener existo, por lo cual es necesario saber qué factores intervienen para la pérdida de cliente en el restaurante del Rincón Chapaco.

3. Formulación del Problema de investigación o Pregunta Científica

¿Cuáles son los factores que intervienen para la pérdida de clientes del restaurante Rincón Chapaco?

4. Objeto de Estudio

El objetivo de estudio tiene por propósito abordar la relación entre camareros y clientes, considerando la fidelización como un aspecto de vital importancia en el logro de la eficiencia, eficacia y efectividad.

5. Campo de Acción

El restaurant “Rincon Chapaco” se encuentra ubicado en la Avenida Jaime Mendosa número mil doscientos noventa y dos en la ciudad de Sucre, cuenta con ambientes amplios.

6. Formulación de la construcción teórica, a través de: Una Idea Científica a defender o algunas Preguntas de Investigación (según corresponda).

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes del Restaurante Rincón Chapaco?
- ¿Cómo consideran los clientes, que realizaron su trabajo los meseros del Restaurante Rincón Chapaco?
- ¿Cuáles son las percepciones de los clientes acerca del servicio que brinda el Restaurante Rincón Chapaco?

7. Objetivos.

7.1. Objetivo General.

Diseñar estrategias de marketing para fidelizar a los clientes del restaurant “Rincón Chapaco”

7.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico actual interno (Meseros, chef) y externo (clientes) del Restaurante “Rincón Chapaco”.
- Analizar acciones de la competencia para poder tomar decisiones adecuadas.
- Elaborar una propuesta de estrategias y acciones de fidelización del cliente para el Restauran “Rincón Chapaco”

8. Diseño metodológico

8.1. Tipos de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizará lo que es el tipo de investigación descriptivo – cuantitativo ya que “consiste en llegar a conocer las situaciones, actitudes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, esto debido a que se presente mediar los datos que explican la pérdida de clientes del restaurant Rincón Chapaco.

8.2. Métodos

Se utilizara el método Análisis – Síntesis para poder hacer el análisis respectivo, del objeto de estudio.

8.3. Técnicas

Una **encuesta** es una técnica o método de recolección de información en donde se interroga de manera verbal, escrita o digitalmente a un grupo de personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. (Sandhusen; 2015:8).

En el mundo es muy importante saber que piensan y opinan las personas del restaurant. Hacer participar a posibles clientes, anticipándonos a sus demandas y teniendo en cuenta el detalle mediante encuestas que permitan evaluar y medir el nivel de satisfacción que pueden llegar a tener con el producto. Hacer que todos los participantes compartan la misma visión son componentes claves para el bienestar y crecimiento del restaurant.

8.4. Procedimientos e Instrumentos de investigación

Esta investigación tendrá como instrumento, un cuestionario con preguntas preferentemente cerradas, que será elaborado en función de los objetivos y variables de la investigación. Será dirigido a los clientes del restaurant Rincón Chapaco, con la cual se procesará y ayudará a llegar a conclusiones útiles para llevar adelante la investigación.

8.5. Población

La población completa de observación que se desea estudiar, es identificada cómo segmento meta del proyecto que son los clientes del restaurant Rincon Macheño, entre 18 y 40 años, clase media y alta, que consume el producto del restaurant y que busca calidad y precio justo.

8.6. Selección de la técnica de muestreo

El marco del muestreo es desconocido – No probabilístico, pues no se cuenta con un listado de clientes del restaurant.

8.7. Tamaño de la muestra

Como técnica de muestreo se aplica el muestreo aleatorio simple para poblaciones infinita con la finalidad de estimar una proporción; se tomó para ello un estudio de caso (no representativo), tomando una muestra de 30 clientes.

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra =?

e=Nivel de Error = 5%

z=95% Nivel de confianza=1,96

p=Probabilidad de éxito P=50%

q=Probabilidad de fracaso Q=50%

8.8. Criterios de inclusión y exclusión

Se excluyen a los clientes potenciales que prefieren el restaurant.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

1.1. Principales teorías y conceptos que abordan la temática.

“En el mundo actual, para mantener el negocio no se puede actuar como si se vendiese un producto. Se debe suministrar un servicio de valor añadido”. *Raymond Langton , Chief Executive, SKF North America*

Un cliente es quien adquiere los productos o servicios de un negocio. Por tanto, es un consumidor, desde la perspectiva de la empresa. Puede tratarse de un cliente recurrente cuando realiza compras regulares, o un cliente de única vez. (*Rodríguez Johana, 2021*)

La importancia del cliente

Estos son algunos de los puntos que nos permiten ver la relevancia de los clientes para las organizaciones.

Un cliente es quien:

- **Hace rentable un negocio:** con sus compras, en cualquier volumen.
- Promueve una marca que le gusta: si tiene una buena experiencia con el servicio de la empresa y con lo que adquirió.
- **Posibilita que una empresa crezca:** con su preferencia, ayuda a que un negocio se mantenga y desarrolle.
- **Señala los puntos débiles del negocio:** por medio de sus comentarios en cualquier aspecto.

- **Brinda un feedback valioso sobre la oferta:** en tanto que esta debe basarse en sus preferencias.
- **Señala el camino del progreso para una compañía:** muchas veces, los clientes son quienes definen la visión de un negocio y los productos. Aunque siempre será mejor que te adelantes a sus necesidades, usar sus insights para el futuro es una gran oportunidad.

Calidad de servicio

El "servicio al cliente", deriva del verbo "SERVIR", de ahí que signifique, "disposición o indisposición para servir a otros". Si existe disposición el servicio será bueno, si lo que prevalece es la indisposición, los vendedores siempre darán un servicio que resultará malo. (Paz, M. 2016).

"La Calidad en la atención y en el servicio al cliente, radica en la aplicación de dos tipos de habilidades, las relacionadas con la comunicación, que se establecen en las relaciones entre personas, por lo que se les denomina "Habilidades Personales" y las que derivan del trabajo mismo de las personas, por lo que se les llama "Habilidades Técnicas" (Paz, M. 2016).

Cultivar El Liderazgo En Servicio, el primer elemento, hace referencia a la inscripción en una compleja dinámica de construcción cultural a través de todas las acciones que lleva a cabo la gerencia, pues "es lo que abre el camino para todas las demás cosas que la empresa pueda hacer por mejorar el servicio. Las compañías pueden cultivar el liderazgo en servicio ascendiendo a las personas indicadas a los cargos de gerencia, resaltando la participación personal, poniendo énfasis en el factor confianza y fomentando el aprendizaje del liderazgo". (BERRY, Leonard L. 1996.)

Cliente: Toda persona debe trabajar para el cliente. El cliente no depende de nosotros...nosotros dependemos de él para ganarnos la vida. Los clientes son la clave del negocio; por ello deben integrarse en un proyecto motivante, que ilusione y que sientan como propio.

Tipos de cliente Según su manera de comportarse estos pueden ser: INFOMIPYME. (2013).

El cliente discutidor: Son agresivos por naturaleza y seguramente no estarán de acuerdo o discutan cada cosa que digamos. No hay que caer en la trampa. Algunos consejos que sirven de ayuda para tratar este tipo de clientes: Solicitarle su opinión. Hablar suavemente pero firme. Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo. Contar hasta diez o más.

El cliente enojado: Cuando se trata este tipo de clientes no hay que negar su enojo y decirle, "No hay motivo para enojarse". Esto lo enojará más. Algunas formas de manejar la situación son: Ver más allá del enojo. No ponerse a la defensiva. No involucrarse en las emociones. No provocar situaciones más irritantes. Calmar el enojo. No hay que prometer lo que no se puede cumplir. Analizar a fondo el problema. Hay que ser solidario. Negociar una solución.

El cliente conversador: Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo. Además de entrar a comprar algo, nos cuentan la historia de su vida. No hay que tratar de sacárselo de encima de un plumazo, se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia, ya que el motivo real de su comportamiento es que se encuentran solas.

El cliente ofensivo: El primer pensamiento que se nos cruza al tratar con individuos ofensivos es volverse "irónico" o "ponerlos en vereda". ¡NO LO HAGA! Lo mejor es ser amables, excepcionalmente amables. Esto los descoloca y hacer bajar el nivel de confrontación.

El cliente infeliz: Entran en un negocio y hacen esta afirmación: "Estoy seguro que no tienen lo que busco". Estas personas no necesariamente tienen un problema con nosotros o con la empresa, su conflicto es con la vida en general. No hay que intentar cambiarlos, se debe procurar de mejorar la situación, mostrarse amable y comprensivo, tratando de colaborar y satisfacer lo que están buscando

El que siempre se queja: No hay nada que le guste. El servicio es malo, los precios son caros, etc. etc. Hay que asumir que es parte de su personalidad. Se debe intentar separar las quejas reales de las falsas. Dejarlo hablar y una vez que se desahogue encarrilar la solución teniendo en cuenta el tema principal.

El cliente exigente: Es el que interrumpe y pide atención inmediata. Esta reacción nace de individuos que se sienten inseguros y de esta forma creen tener más control. Hay que tratarlos con respeto, pero no acceder a sus demandas.

El cliente coqueteador: Las insinuaciones, comentarios en doble sentido con implicancias sexuales, pueden provenir tanto de hombres como de mujeres. Se debe mantener una actitud calma, ubicada y de tipo profesional en todo momento. Ayudarles a encontrar lo que buscan y así se van lo más rápido posible.

El que no habla y el indeciso: Hay que tener paciencia, ayudarlos, no hacerles preguntas donde su respuesta tiene que ser muy elaborada. Sugerirles alternativas y colaborar en la decisión.

Expectativas del cliente

Son las creencias que en un cliente tiene sobre el funcionamiento de un servicio que se utiliza como el estándar o referencia contra los cuales se juzga al servicio. (*Kurtz y Clow, 1998*).

Necesidades y expectativas del cliente

Las expectativas de los clientes ante los proveedores son fuertes y claras. Los clientes quieren que las organizaciones de servicio se vean limpias, se muestren serviciales, atentas y simpáticas, pero sobre todo que cumplan lo que dicen que van hacer, porque nada enfurece más a los clientes que un establecimiento que no cumple con sus promesas.

El cliente quiere una calidad de servicio cada vez mejor, porque asocia su acto de comprar con lo que recibe en su casa o descubre en su desplazamiento. Sus expectativas están determinadas por una serie de factores, incluida la publicidad de la compañía, sus experiencias anteriores con el mismo servicio o servicio parecidos, el precio que cree correcto pagar, lo que conoce de la compañía a través de los amigos o de la misma publicidad, su propia capacidad de hacer el mismo servicio y su objeto subyacente.

El cliente que vuelve tiene además expectativas ulteriores auspiciadas por sus experiencias anteriores. En el caso del restaurante, las expectativas de un cliente podrían tener que ver

con la limpieza del lugar, el grado de intimidad, la facilidad de acceso, la limpieza en el servicio y el pago de la cuenta al final. INFOMIPYME. (2013).

Atención al público: Es el arte de lograr buen entendimiento, la confianza y la disposición favorable del público hacia la empresa a través del servicio que ésta le brinde. Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

Cortesía: Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.

Atención rápida: A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".

Confiabilidad: Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.

Atención personal: Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

Personal bien informado: El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.

Simpatía: El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad. INFOMIPYME. (2013).

Producto:

Un producto tiene un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño y calor) e intangible (marca, imagen de empresa, servicio que el comprador acepta) en principio como algo que va a satisfacer sus necesidades. La tendencia actual es que la idea

de servicio acompaña cada vez más el producto, como medio de poder conseguir una mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo. (Muñiz, R.2018).

Principales causas de la insatisfacción del cliente

- El servicio se brinda en una forma poco profesional.
- He sido tratado como un objeto, no como una persona.
- El servicio no ha sido efectuado correctamente la primera vez.
- El servicio se prestó en forma incompetente con pésimos resultados.
- La situación empeoró después del servicio.
- "He sido tratado con muy mala educación.
- El servicio no se prestó en el plazo previsto.
- El precio pagado fue mayor que el que se pactó al principio. INFOMIPYME. (2013).

Las deficiencias en la calidad del servicio son:

- La dirección evalúa mal las expectativas del cliente.
- Las normas de calidad no reflejan de modo adecuado las percepciones de la empresa.
- La puesta en práctica del servicio no responde a las normativas de calidad y a lo prometido por la empresa. AULAFACIL. (2015).

Concepto de fidelización:

En el marketing actual, se entiende que la fidelización implica establecer sólidos vínculos y el mantenimiento a largo plazo de las relaciones con los clientes. Lo que trajo aparejado un desplazamiento de un marketing centrado en el corto plazo, a un marketing con un enfoque estratégico.

Un cliente fiel implica que los consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en nuestra empresa. Pero lograr que este comportamiento de compra se realice con nuestra empresa, no se obtiene de un día para otro. La fidelidad se construye con cada experiencia que una persona vive en su interacción con la empresa y sus productos y servicios. Otro aspecto fundamental a tener en cuenta, desde esta perspectiva, es que debemos trabajar en conseguir la lealtad de cierto grupo de consumidores: los más rentables para el negocio; en función de conseguir desarrollar una

política de fidelidad eficiente, ya que su implementación y gestión, puede acarrear costos importantes. La frase “Mantener un cliente actual es más rentable que ir en busca de uno nuevo”, ha sido ampliamente difundida, y largamente comprobada en estudios en todo el mundo. El valor de por vida del cliente asegura ingresos constantes, difunde los beneficios de la marca, y asegura que esté más atento a nuevos productos de la marca y deje a un lado a la competencia.

El valor percibido:

Clave para la fidelización Philip Kotler define el valor percibido para el cliente como “la evaluación que hace el consumidor de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de marketing respecto a la competencia” (Kotler, 2010).

Tener muchos clientes habituales demuestra que el restaurante está ofreciendo excelente valor. La manera de saber si se ofrece excelente valor es preguntando a los clientes si su dinero gastado valió la pena. El valor excelente está en la mente del consumidor y es independiente del precio que pague y no sólo se refiere a la comida y bebida, sino a todo lo referido al servicio y al ambiente. A veces valor significa solamente que el gerente desee buenas noches a los comensales o se pare a intercambiar unas palabras con ellos. Los pilares sobre los que puede trabajar el restaurante para lograr un mayor valor percibido son el servicio, la calidad en los platos, la innovación y el ambiente.

- 1. El servicio:** Querer volver a un restaurante porque uno se siente bienvenido. Es el mejor ejemplo de lo que significa excelente servicio. El servicio es una cuestión de actitud y comienza por la gerencia. Si el gerente está dedicado a ofrecer un servicio cortés, amigable y es cortés con los empleados y clientes, esto se traslada a los empleados que harán lo mismo con los clientes haciéndolos sentir bienvenidos. Uno de los secretos para lograr un servicio excelente es la capacitación permanente en todo lo referido a las conductas de los empleados (técnicas, comportamientos, relaciones humanas, etc.). Un factor primordial es entrenar a los empleados para reconocer la importancia de los clientes. Deben darse cuenta que su permanencia y trabajo dependen de su cortesía y amabilidad, que ayudarán a que los clientes regresen. La incapacidad para crear y mantener una cultura de servicio puede ser un factor decisivo. El servicio es una parte tan importante de la experiencia culinaria que, incluso un menú excelente, no puede sostener un restaurante en la mayoría de

los mercados de hoy sin un personal bien entrenado y amable que lo presente. Servicio no es una camarera que atiende el reclamo de un cliente y dice que la persona encargada de estas cosas hoy no ha venido. Calidad en el servicio significa que cada persona de la empresa “siente el servicio” y “sufre” cada vez que alguien lo critica o está disconforme con su compra.

2. **La calidad en los platos:** La excelencia está dada a través de la comparación que hacen los clientes de comidas y bebidas similares probadas en distintos restaurantes. Si la comida que se sirve luce mejor y sabe mejor que en otro lado, recibirá elogios de los comensales. La fórmula es comprar excelentes productos, guardarlos adecuadamente, prepararlos de acuerdo a las recetas diseñadas, presentar las comidas atractivamente, y brindar un servicio que permita que llegue el plato al comensal de la manera más conveniente para resaltar su calidad.
3. **La innovación:** El negocio debe innovar permanentemente, porque la satisfacción del consumidor con los productos existentes ya no basta para asegurar la fidelidad. El hecho de no cambiar y adaptarse a un entorno cambiante, es otro factor en el fracaso de muchos restaurantes. Vivimos en un mundo donde el cambio se produce más rápidamente que en el pasado. Restaurantes cierran a diario porque son abandonados por sus mercados meta. De no obtener la información necesaria para mantenerse al tanto de cambios en el ambiente del restaurante, se pone en riesgo el éxito de la operación. En repetidas oportunidades, los propietarios y gerentes de restaurantes están tan acostumbrados a centrarse en su medio ambiente interno que no ven los cambios que están sucediendo en sus comunidades o con su competencia. La mala percepción y sincronización con la información disponible es un error importante que se debe evitar. Sabemos que los consumidores buscan la variedad. La innovación permanente puede permitir saciar esa necesidad de búsqueda de variedad por parte de los consumidores, ofreciendo una gama de productos constantemente renovada. La innovación debe convertirse en un objetivo estratégico. La innovación puede estar dada en los platos que integran el menú, así como la presentación de la carta, o en los servicios anexos del restaurante (shows, lugar de cuidado para niños, noches temáticas, etc.), o en el ambiente, vajilla, decoración, etc.
4. **El ambiente:** Empieza con una buena ubicación. Operadores de restaurantes famosos sostienen que una fácil y accesible ubicación se corresponde con la mitad del suceso de un restaurante. Los clientes están muy pendientes de la estructura

edilicia, alrededores, limpieza y baños. Ambiente también se refiere a la atmósfera, que colabora en el estado de ánimo de los clientes y en el placer de estar allí. El ambiente se crea con la coordinación de la decoración, los menús, los uniformes de los empleados, los cubiertos, vajilla, mantelería, la música, el olor y el tipo de alimentos y bebidas.

La **fidelización de los clientes** requiere un esfuerzo continuo de mejora en la calidad del servicio, es por eso que debemos estar atentos a las fallas que puedan atentar contra el valor percibido por el cliente, para mantener nuestras ventajas competitivas. En este contexto, es primordial promover acciones que permitan mejorar la percepción de los atributos que son más valorados por nuestra clientela. Para lograr éxito en este proceso de mejora, es primordial analizar cuáles son los aspectos más valorados, ya que si es un aspecto que a nuestro cliente no le interesa, no estamos frente a un problema de calidad. En línea con estos conceptos, podemos incluir los siguientes factores sobre los que debemos actuar para mejorar ese valor percibido por los clientes:

1. Autoestima: se da en los casos donde los clientes no han sabido ser convencidos que esta es la opción correcta de compra. En estos casos es importante fortalecer la imagen de marca. Entrarían en este grupo los clientes del tipo de los que piensan que sus amigos conocen ese lugar y vuelven a ir, y que por algo será. Éste, suele ser un determinante en su proceso de decisión.

2. Reconocimiento: Esta es una de las formas más antiguas de lograr fidelización. Tiene que ver con el sentirnos conocidos. No es lo mismo que al ingresar al local el maître nos salude por el nombre, nos lleve a nuestra mesa preferida, que entrar a un restaurante donde nos sentimos uno más del montón de clientes. Es por eso que debemos esforzarnos por lograr un contacto ameno con el cliente, haciéndolo sentir único. Muchas veces es suficiente el reconocimiento para lograr lealtad, sobre todo teniendo en cuenta que vivimos en una época signada por la indiferencia y la impersonalidad. Además de ser una herramienta de fidelización con prácticamente cero costo, porque debe basarse en tener un servicio enfocado al reconocimiento del cliente. Con

respecto al servicio, Cooper, B., Floody, B. & Mc Neill, G. (2003), definen que “los restaurantes son negocios orientados hacia el servicio, que deben su existencia a los clientes; el personal de servicio debe aceptar esto como un desafío para prestar un servicio excelente”. (Cooper, Floody & Mc Neill, 2003, p.158)

3. Recompensa: es conveniente implementar un sistema de recompensas, cuando observamos que la competencia lo está haciendo, y tememos por ello perder clientes; cuando queremos ofrecerlo como mayor valor al cliente, como incentivo para mantener la fidelidad, y como instrumento para crear una base de datos de los clientes y compradores frecuentes.

4. Compromiso: Horovitz (2002), define este concepto de la siguiente manera: “Más allá de un buen servicio, otra forma de crear y fomentar la fidelidad es implicar a los clientes en los negocios de la empresa o, incluso, comprometerse con ellos para realizar algunas actividades juntos” (Horovitz, 2002, p. 87). La implicancia de los clientes en la creación de los productos ha crecido significativamente en los últimos tiempos, hacerles sentir que pueden ser co-creadores con el chef en la preparación de un plato, por ejemplo, pudiendo combinar distintos platos para armar un tapeo, puede convertirse en una experiencia muy valorada por el comensal.

Por otro lado, Griffin (2001) nos dice que “al concebir un plan para convertir a los clientes frecuentes en clientes leales, hay que considerar algunos factores críticos. Uno de ellos consiste en investigar quienes son sus mejores clientes y por qué compran” (Griffin, 2001, p.76). Por lo cual, debemos considerar que un programa de fidelización para ser eficaz , debe enfocarse en los grupos de clientes más rentables y que un programa bien concebido y ejecutado, además de retener a los clientes valiosos, debe apuntar a recuperar los perdidos.

Plan de fidelización:

1. Diagnóstico: se partirá del análisis de los errores cometidos y del análisis de las áreas críticas.

2. Participación del personal: es necesario el involucramiento de todo el personal, desde los empleados del salón hasta la alta gerencia; así como estar abiertos a recibir aportes de las distintas áreas. Muchas veces, los mozos como personal de contacto con el comensal suelen traer ideas dado su conocimiento de la clientela frecuente.

3. Fijación de objetivos: los objetivos deben estar expresados a través de una intención concreta, deben estar cuantificados para determinar un umbral y un plazo que fije un

horizonte temporal. Por ejemplo: el tiempo máximo de espera de un cliente para recibir una mesa, o la cantidad de recomendaciones obtenidas a través de clientes leales.

4. Desarrollo de las acciones y medidas que hayan surgido a partir del diagnóstico de la situación actual del negocio y que sean las que nos permitan alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados.

5. Control y evaluación: Se debe establecer un sistema de medición para comprobar el funcionamiento del plan y si se están alcanzando los objetivos planteados.

6. Construcción de indicadores de gestión: De acuerdo a las áreas críticas a trabajar, se establecerán indicadores para evaluar el plan, que nos permitan establecer el costo-beneficio de cada una de las acciones propuestas, así como facilitar las revisiones periódicas que alertan sobre los problemas y permiten resolverlos con anticipación.

Instrumentos de fidelización:

Existen una gran variedad de instrumentos de fidelización por lo cual, para desarrollar una estrategia de lealtad sostenible en el tiempo, es necesario efectuar un análisis profundo del entorno en que se encuentra el negocio, tales como de los competidores directos, la localización, la cercanía de la clientela, etc.; así, como de los recursos financieros y humanos, con los que se cuenta para su implementación. Servicios de atención al cliente
En el apartado anterior ya he mencionado la importancia del servicio de atención al cliente hasta el punto de convertirse en un factor diferenciador frente a la competencia. Ahora lo incluiremos como un instrumento de fidelización a desarrollar, dentro de la amplia variedad de instrumentos o sistemas para mejorar la fidelización de los clientes y retenerlos en la empresa.

Para ello analizaremos los siguientes factores:

1. Mejorar la atención y el servicio a los clientes: La excelencia en el servicio al cliente debe constituirse en uno de los puntos clave del restaurante. Para ello es necesario que todo el personal trabaje como un equipo, y no en forma aislada. Por ejemplo, evitando las diferencias entre personal de la cocina y el salón; o los comentarios de los mozos indicando que no son ellos los que lo están atendiendo, ante un pedido de un comensal.

2. Detectar deficiencias en los servicios; es obligación del gerente o dueño, estar atento al funcionamiento del negocio, lo que llamamos “caminar el restaurante”, para poder obtener información sobre errores, problemas y deficiencias en los servicios. Lo que nos permitirá tomar medidas correctivas para el futuro, y ante un error del personal, siempre presentar disculpas y tratar de solucionar el problema.

3. Tratamiento de quejas de los clientes: ante todo, tener en cuenta que una queja puede convertirse en una oportunidad, debemos tomarla como información gratuita que me da el cliente y que puede ayudarnos a mejorar el servicio. Por otra parte, tengamos en cuenta, que muchas veces, los comensales, simplemente se retiran sin expresarnos su queja, para no volver e irse a la competencia, por lo cual, valoremos las quejas recibidas. Son numerosas las posibles causas de insatisfacción a las que es preciso dar respuestas. Tengamos como premisa, que las quejas siempre deben ser atendidas lo más rápido que nos sea posible y resueltas adecuadamente. Esto puede incluir, ofrecer un postre o bebida gratis, o no cobrar algún plato, como reconocimiento del error. Estas acciones son muy valoradas por los clientes, al punto, que según estudios, hacen que el comensal olvide el inconveniente, y se lleve una experiencia positiva del lugar.

4. Sugerencias. El servicio debe constituirse en una valiosa fuente de información para la mejora del servicio. Es preciso tener en cuenta que muchos consumidores en vez de quejarse simplemente se marchan con la competencia.

Programas de fidelización Vivimos en un mundo, donde estamos rodeados, de distintos tipos de programas de premios, provenientes de las tarjetas de crédito, de los bancos donde tenemos cuentas, compañías aéreas y en los últimos tiempos hasta los diarios nos ofrecen tarjetas de descuentos. En medio de esta vorágine de programas de fidelización, antes de implementar alguna alternativa, es necesario tener en cuenta, dos aspectos respecto a las recompensas:

1. Que contribuyan al valor de la empresa.
2. Que sean lo suficientemente atractivas para interesar y tentar al cliente en su uso.

A continuación, analizaremos algunas de las herramientas de los programas de lealtad, que a nuestro parecer, son las que más se adaptan a ser aplicadas a restaurantes.

- **Programas de puntos:** Una buena forma de recompensar la compra es otorgando puntos por las sucesivas visitas y otorgar a cambio regalos, como por ejemplo cenas o vinos de alguna bodega que incluyamos en nuestra carta, con la cual, a su vez, podamos acordar alguna alianza.

- **Programas basados en condiciones especiales de compra:** Después de una cantidad de visitas se puede otorgar una tarjeta de descuentos para futuras compras.

- **Programa basado en trato preferencial:** Como los que facilitan el ingreso al salón VIP, al club privado, etc.

- **Programa de alianzas:** algunos restaurantes pertenecen a un mismo grupo económico, lo cual puede significar una ventaja, ya que con la visita de un cliente podemos otorgarle una tarjeta con un descuento para cualquiera de nuestros restaurantes, esto hace que a la hora de volver a elegir un restaurante para visitar vuelvan a elegir uno de nuestra cadena, ya que esa decisión incluye un premio extra.

Cualquiera de estas herramientas de lealtad, deben generar en el cliente un cierto compromiso que lo ligue al negocio. El desarrollo de un plan de fidelización debe aumentar el potencial de consumo, así como incrementar la frecuencia de compra. Por otro lado, la retención de los clientes permite incrementar las ventas mediante acciones de venta cruzada. Lo que significa que a los clientes de determinados productos les vendemos otros productos.

1.1. Descripción del contexto

1.2.1 SOCIAL

La ciudad de Sucre tiene una extensión de 3948 Km² que representa el 7,5% de toda la superficie del departamento de Chuquisaca ocupando en quinto lugar por su extensión en relación a las otras provincias, ya que es una ciudad capital.

El tamaño de la población representa una oportunidad alta con un impacto alto ya que el producto está dirigido a las personas de todas las edades, por lo tanto a la población que atiende es considerable y a medida que vaya aumentando la población, también irá aumentando la demanda.

1.2.2. ECONÓMICO

Los factores económicos incluyen todas las tendencias más importantes, son las más dinámicas por lo cual es preciso analizar, profundizar a la hora de tomar decisiones estratégicas los datos son esenciales que influyen en la monografía.

- **Nivel de ingresos de las familias**

En la actualidad los ingresos de cada familia han ido disminuyendo por tema de la pandemia y de igual forma las fuentes laborales, eso complica mucho los ingresos que puedan llegar a tener cada familia en la actualidad, la economía en estos momentos esta inestable, por lo cual es una oportunidad media de impacto alto para la investigación.

- **Inflación**

La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país durante un periodo de tiempo sostenido, normalmente un año.

En función a esto, se asume que esta variable constituye una amenaza media con un impacto medio para el nuevo café a base de maíz ya que los precios de los insumos pueden subir de precio de un periodo a otro y esto hará que las utilidades que pueda generar se vean afectadas.

- **Producto Interno Bruto per cápita (PIB)**

Este pequeño apartado, se observa también que, debido a los niveles del valor agregado departamental y la menor población comparativa, el departamento de Chuquisaca alcanza el quinto puesto de ingreso per cápita a nivel nacional, lo cual evidencia la mayor productividad departamental en determinados sectores, en particular el de hidrocarburos.

Podemos observar que el PIB per cápita es bajo en relación a los demás departamentos por lo cual el poder adquisitivo de las personas es reducido, de manera que representa una amenaza alta con un impacto alto.

- **Ingreso de productos genéricos**

El ingreso de productos genéricos para rincón Chapaco será una amenaza baja con un impacto medio ya que si bien existen varios restaurants, en los mercados o lugares que ofertan, la demanda de la empresa se vería afectada en una proporción baja ya que ingresará en el mercado de Sucre con una estrategia de diferenciación tanto del producto como del servicio.

- **Nivel de desempleo**

Sin embargo, un factor positivo es que los niveles de desempleo en Bolivia ha disminuido, según datos del INE.

1.2.3. POLÍTICO

Es la asignación del poder en relación a los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos) los cuales podrán influir a la hora de tomar decisiones sobre la monografía.

- **Constitución**

La constitución representa una oportunidad baja con un impacto bajo para el restaurante la media que la Constitución representa cierta base legal que protege los derechos de la misma. Asimismo representa un apoyo para las instituciones permitiéndoles planificar sus actividades.

- **Normas**

Las normas son un principio que se impone o se adopta para dirigir la conducta o la correcta realización de una acción o el correcto desarrollo de una actividad, son reglas que se deben seguir o a las que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, entre otras.

Las normas será una amenaza baja con un impacto bajo porque si bien existen normas que regulan la producción de algunos bienes como el de exigir registro sanitario de sus productos, la empresa no tendrá mayor problema.

- **Impositivas o impuestos**

Las regulaciones impositivas para cualquier empresa representan una amenaza, el nivel de impacto dependerá del tipo de empresa y de los impuestos a los que será sometido. Para el restaurante de alguna manera será una amenaza baja con un impacto bajo en la medida en que puedan aparecer nuevos impuestos o subir los que ya existen en algún porcentaje, esto hará que la empresa no tenga utilidades crecientes todos los años.

- **Estabilidad política**

En los últimos años Bolivia ha atravesado una inestabilidad política pero en nuestros días, esta situación se ha visto mejorada y de cierta manera ha regresado la confianza para invertir, sin embargo cabe resaltar que esta situación se verá afectada por el nuevo lineamiento político que vaya a tomar de cara con las futuras elecciones presidenciales, lo cual trae una gran incertidumbre del futuro de nuestro país. Por lo que representa una amenaza alta con impacto medio.

- **Relaciones con la competencia**

Este factor representará una oportunidad baja con un impacto bajo para la empresa ya que el relacionarse con la competencia permitirá coordinar aspectos respecto a los precios, estrategias para el beneficio de la empresa, además podría aprender nuevas formas de buscar mercados o cómo mejorar su producción. Esto beneficiará a todas las empresas respecto a sus utilidades.

1.2.4. CULTURAL

La cultura es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. El término “cultura” engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistema de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Sucre es una ciudad que se caracteriza por tener una población que tiene casi las mismas creencias, tradiciones y costumbre, por lo tanto tienen similares modos de vida, de manera que la cultura es una oportunidad media con un impacto medio ya que en la ciudad existen consumidores que tienen la costumbre de consumir comida en la calle.

- **Valores y actitudes**

La población de la ciudad de Sucre tiene todavía estos valores, del amor y de la amistad, por lo tanto siempre existen oportunidades en el que las personas comparten un buen almuerzo familiar junto a los compañeros de trabajo, amigos y familiares.

Estos valores se considerarán como una oportunidad media con impacto medio ya que las personas que no pierdan estos valores siempre trataran de compartir con sus amigos o familiares ya sea consumiendo un buen café o algún tipo de alimento a cualquier hora del día.

- **Estilos de vida**

Los estilos de vida de la población de Sucre son similares por lo tanto para el restaurants representa una oportunidad alta con un impacto medio porque las personas de casi todos los estilos de vida consumen estos alimentos en ciertas oportunidades.

1.2.5. TECNOLÓGICOS

Este factor está relacionado con las maquinarias, equipos, herramientas, procesos, materiales, investigación y desarrollo de los mismos que afectan el comportamiento de las

empresas otorgando mejoras en la producción de bienes y servicios, porque dicho análisis es de importancia para la monografía.

1.2.5.1. Accesibilidad a tecnología adecuada

Si se toma en cuenta los cambios tecnológicos se puede ver que cada vez existe tecnología más específica para la elaboración de productos y servicios por lo que existen aspectos favorables ya que se tiene acceso a tecnología de punta para la producción, como ser freidoras eléctricas, cortador de papa, hornos industriales, etc. para tener la producción más eficiente y de calidad. De manera que podemos afirmar que es una oportunidad alta con impacto medio.

1.1. Diagnóstico situacional.

En conclusión podemos decir que el restaurant representa una mayor oportunidad en relación a los demás factores, posteriormente sigue el aspecto socio cultural siendo algo favorable para el restaurant, seguido por el factor político, continuado por el factor económico. En términos globales vemos que las oportunidades que tiene el restaurant son favorables en relación con las amenazas, haciendo sobresalir el impacto de estos factores muy considerable y

1.2. Análisis y discusión de los resultados.

Para analizar el entorno competitivo, clientes y la empresa, de los restaurantes en este sector geográfico se empleará el análisis de las cinco fuerzas de PORTER, según la descripción de JOHNSON, SCHOLLES y WHITTINGTON y se describirá la correspondencia entre las fuerzas competitivas y las fuerzas del macro entorno. Posteriormente se examinarán los resultados de las entrevistas grupales para compararlos con lo encontrado en el análisis de las cinco fuerzas. Se caracteriza a continuación el entorno competitivo de los restaurantes, para descubrir parámetros típicos del mercado; este marco de análisis permitió hallar causas más específicas para la disminución de clientes

1.2.1. ANÁLISIS MEDIANTE EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

1.2.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La calificación de esta amenaza es media baja ya que los riesgos asociados a la incursión en el sector son, en general, moderados y en ocasiones bajos dependiendo de la capacidad financiera y de mercado de la empresa que desee hacerlo.

-La capacidad de servicio está determinada por la cantidad de consumidores (tamaño del local, mesas y sillas) que es posible atender, la que no es ilimitada e impide a cualquiera de los competidores absorber gran parte de la demanda. Nuevos entrantes absorberán partes pequeñas de la demanda total.

-No hay requisitos de capital para la entrada: se puede iniciar en el garaje de una casa o en un pequeño local con capacidad para 8 o 10 personas, si se cumple con la norma sanitaria. Los equipos son de fácil adquisición por parte del público, no hay un control específico a la venta de estos.

-En cuanto a los canales de abastecimiento ninguno de los competidores ostenta acceso exclusivo, sin embargo los más fuertes tienen contratos directos con productores para reducir costos. La distribución se realiza en el local, cada competidor lo controla de manera autónoma.

-La mayor parte de los competidores tiene una relación con proveedores limitada a las transacciones: el proveedor que ofrece mejores precios dentro del mismo rango de calidad es preferido. Algo similar sucede con los consumidores, ya que nuevas propuestas pueden cautivar a consumidores leales a ciertos restaurantes si éstas mejoran características esperadas por ellos. El grado de diferenciación se limita a la percepción y preferencias de cada individuo, pues la oferta es muy similar.

-El mercado está llegando a su madurez y su importancia se ha venido reduciendo, pero los restaurantes con más experiencia en el mercado son los que se han mantenido por más tiempo.

Los que tienen mayor experiencia que “Rincón Chapaco” en cuanto a la madurez que presenta, es el restaurante, “El Tablon”, “La Sabrosa”, “Ajo Tinto”, etc. son los que tienen mucha presencia en el mercado a pesar de la antigüedad. Las acciones tomadas por los competidores tras la entrada de uno nuevo tienen baja incidencia en la actividad de este último, por lo que las represalias no son una gran amenaza, ya que van mejorando las estrategias cada año los restauran.

-La lucha contra la informalidad ha hecho más difícil la entrada de competidores con características insuficientes de acuerdo a la ley (tributación y salubridad, especialmente).

1.4.1.2. Amenaza de sustitutos

Esta amenaza fue calificada como alta por parte de la administradora del restaurante, pues la única fuente de sustitución apreciable en este momento es la sustitución general, ya que ciclos económicos como el actual pueden hacer que los consumidores consideren que no necesitan ir a restaurantes (si llegan a ser considerados como un lujo del cual pueden prescindir en tiempos de crisis) y lleven su almuerzo de la casa.

-La sustitución de la necesidad es baja, pues para casi nadie es posible dejar de almorzar y para muchos otros consumidores no es práctico dejar de almorzar en restaurantes si no tienen cómo traer almuerzo de la casa, por ejemplo. Diariamente las personas tienen una amplia oferta para elegir tipos de comida diferentes (pizza, hamburguesa, almuerzo, ensaladas, fruta, pasta, mar, etc.) pero pueden acceder a ella sólo si tienen presupuesto disponible para esta prueba continua. Por esto la sustitución de producto por producto es una amenaza importante para restaurantes cuyos clientes por el momento son inestables.

Los restauras que ofertan en la mayoría de los centros de venta y los cuales se encuentran bien establecidos en cuanto a productos sustitutos como ser pollos son “Angui”, “Rositas”, “Doña Charo” y en churrasquerías son, “El Gaucho”, “El Tablon”, “Entre Brasa”, etc.

1.4.1.3. Poder de los compradores

Si bien para el total de los consumidores no tiene mayor costo dejar de asistir a un restaurante (aumentando para los reacios al cambio o los que son muy leales), hay gran diversidad de compradores que no responden a grandes volúmenes de la demanda. Además, en el negocio de los restaurantes el voz a voz de los clientes individuales es un factor esencial para el éxito o fracaso de su actividad, pues la sensación de éstos de haber tenido una experiencia buena o de sentirse defraudado es reparada por el cliente mediante la difusión de comentarios buenos o malos, según haya sido su experiencia en el restaurante, si se trata de clientes individuales una acción de esta naturaleza no es posible, por lo que esta amenaza se descarta. Por las anteriores razones, el poder de los compradores es alto; principalmente por la influencia definitiva que tiene la voz a voz de los clientes, lo malo es que los clientes han disminuido en los últimos años del Rincón Chapaco, eso es un aspecto a mejorar.

1.4.1.4. Poder de proveedores

La concentración aumenta cuando se trata de proveedores: para lograr mejor calidad en el producto no se encuentran proveedores a bajo precio capaces de garantizar tal calidad. Si

alguna falla, la alternativa está en los almacenes de cadena, un poco más costosos que los demás proveedores posibles (por ejemplo Carulla o Surtifruver, que compensan su alto costo con el ahorro que representan en cuanto a tiempo, costo de almacenamiento o calidad) para el restaurant Rincón Chapaco. Un cambio de proveedor puede aumentar los costos al tener que controlar más de cerca la calidad de las materias primas, aumento de devoluciones por ejemplo. En cuanto a la integración vertical hacia delante de los proveedores, muy pocos de ellos compiten directamente con los restaurantes, como es el caso de los supermercados Sas y Solar, que tienen en sus instalaciones espacios de alimentación mediante servicio a la mesa de comidas allí preparadas. Sin embargo estos servicios de alimentación no siguen una estrategia claramente dirigida a captar los mismos clientes a los que se dirigen los restaurantes, pues poseen limitaciones de espacio aún más graves que los restaurantes de la zona impidiendo a los supermercados servir esta demanda. En el caso de empresas, ninguna ha establecido servicios de alimentación internos que compitan con los restaurantes del sector. En contraste con el poder de los compradores, el de los proveedores es medio, por las condiciones mencionadas anteriormente.

En definitiva, tener buenos proveedores puede ser la gran diferencia entre un restaurante promedio y uno excepcional. Contar con una buena materia prima y con un proveedor que haga una buena selección de productos, siempre será fuente de inspiración en la cocina, de donde saldrán platos deliciosos que harán felices a los clientes, por lo cual los proveedores del restaurant Rincon Chapaco son Sas, Sol, Beyra.

1.4.1.5. Rivalidad competitiva

El grado de rivalidad es medio gracias a la combinación de factores distintos. Por un lado, la tasa de crecimiento de la industria y el grado de equilibrio entre los competidores son altos, mientras que las amenazas que representan las barreras de entrada, de salida y la presencia de excesos de capacidad en algunos competidores son bajas.

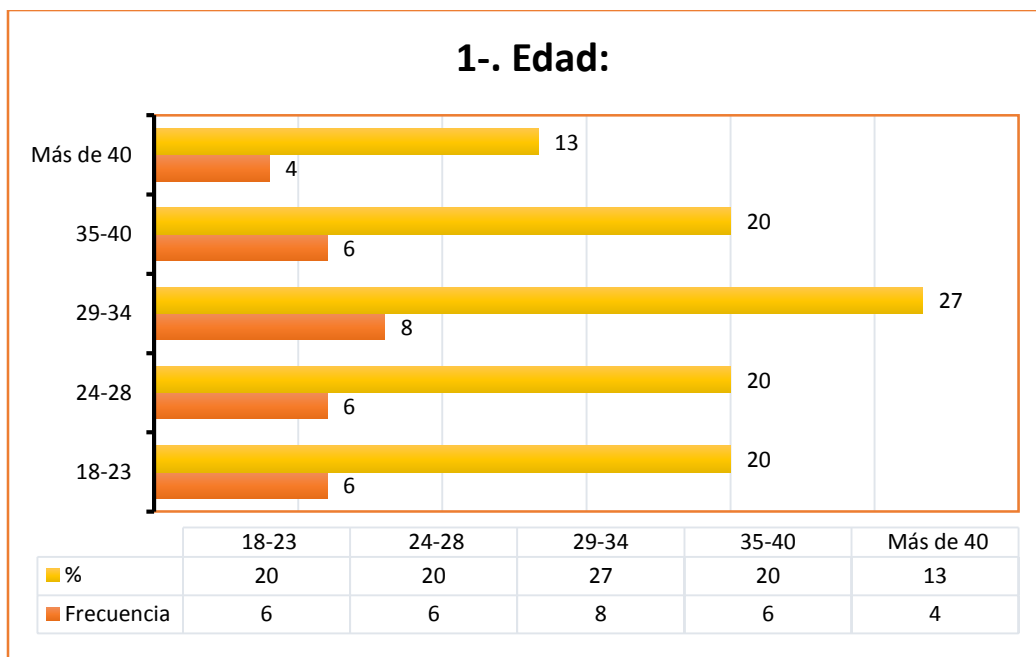
-Equilibrio: casi todos los competidores tienen el mismo tamaño, los más grandes no son dominantes ni atraen gran parte de la demanda de restaurantes del sector.

-Tasa de crecimiento del restaurant Rincón Chapaco, está a punto de alcanzar la madurez, los competidores dependen de la repetición de las compras por parte de sus clientes, hay más competidores con precio reducido.

-Excesos de capacidad infrecuentes: aumentar la capacidad del restaurant depende de aumentar el espacio físico para atender, lo que representa un costo demasiado elevado, por el momento no se extenderá el restaurant. Aun cuando la empresa tuviera la capacidad financiera para hacerlo está limitada por sus vecinos (en el sector predominan las oficinas y locales comerciales) y por la regulación (leyes sobre el uso del suelo).

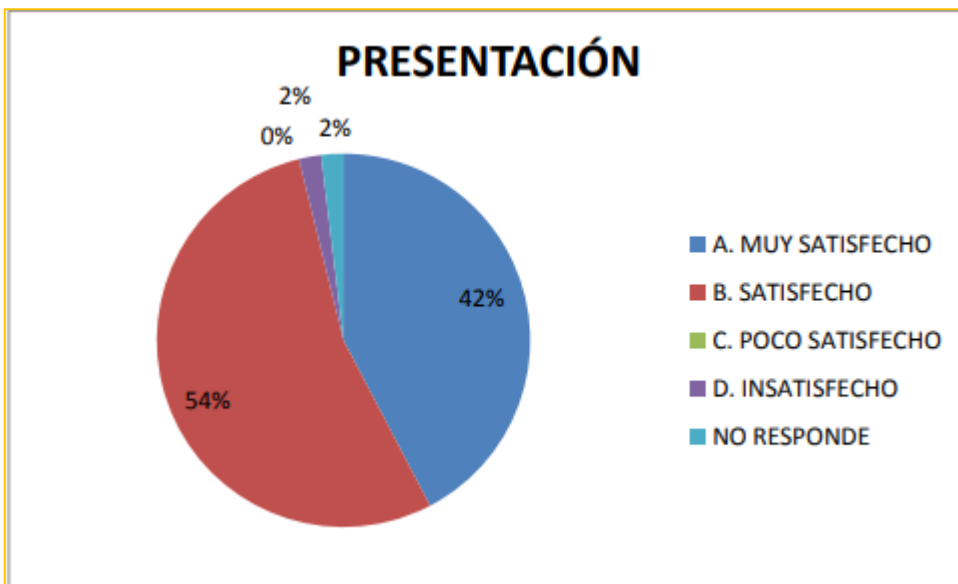
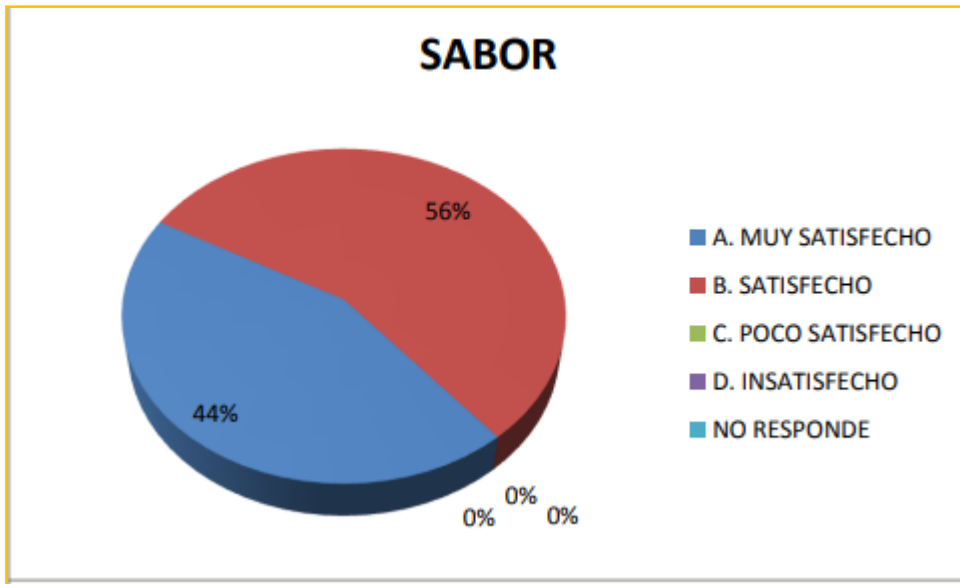
-Las barreras de entrada continúan en aumento pero siguen sin ser prohibitivas; las de salida se relacionan con las inversiones en activos fijos, pero pueden ser reducidas. Asimismo el grado de diferenciación entre los competidores no es alto.

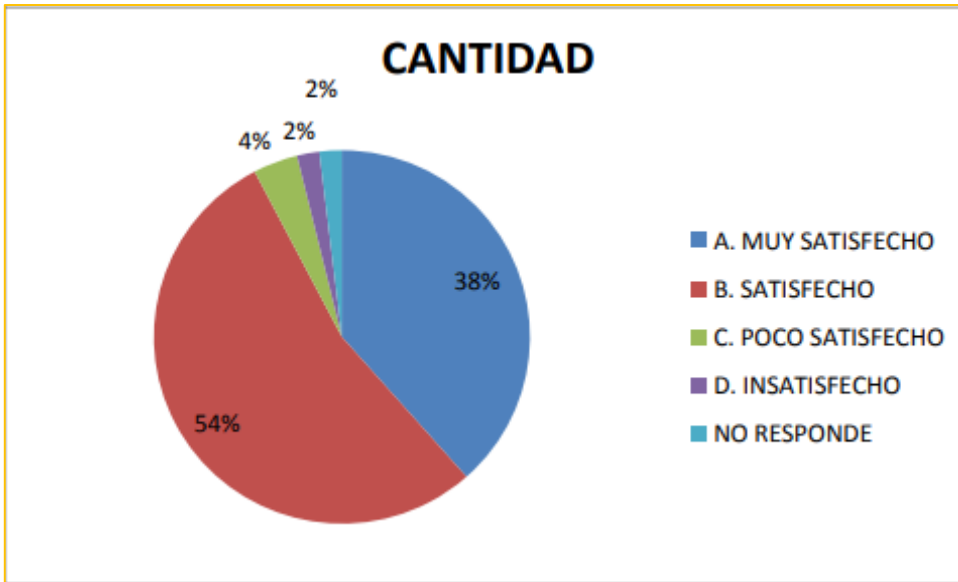
La investigación de campo se realizó a través de la aplicación de la encuesta propuesta a 30 clientes, para lo cual se proporcionaron encuestas a cada una.



La edad de la mayoría de los encuestados corrobora que se trata de personas en edad de trabajar; no hay demasiado público por debajo de la mayoría de edad ni en edad de jubilación, lo que permite inferir que los clientes van al restaurante por conveniencia, porque es cercano al sitio de trabajo.

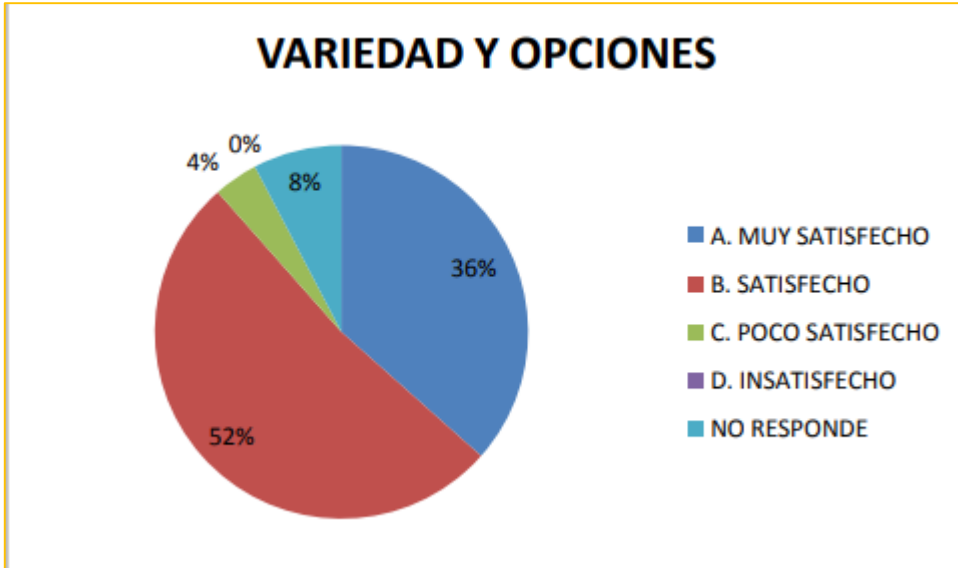
COMIDA



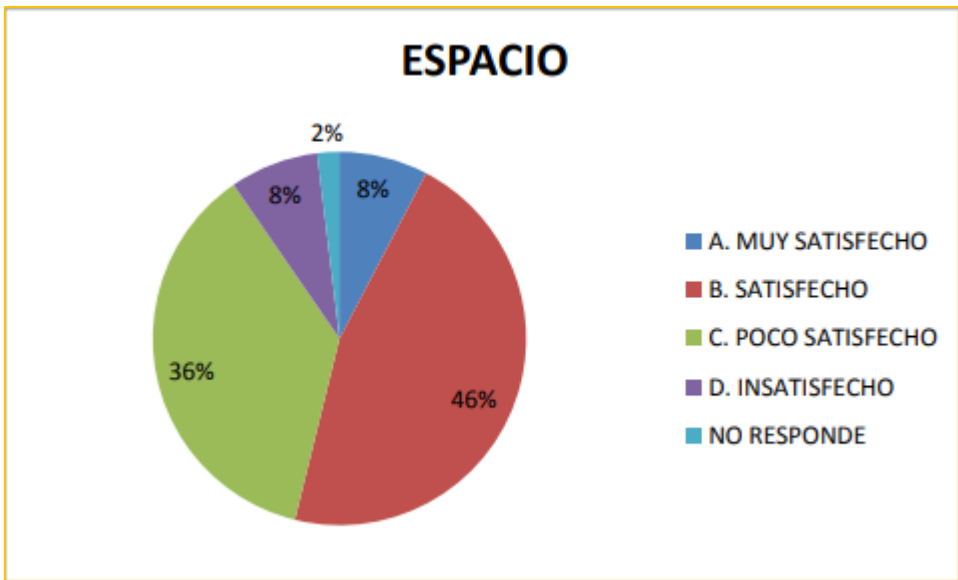


CARTA

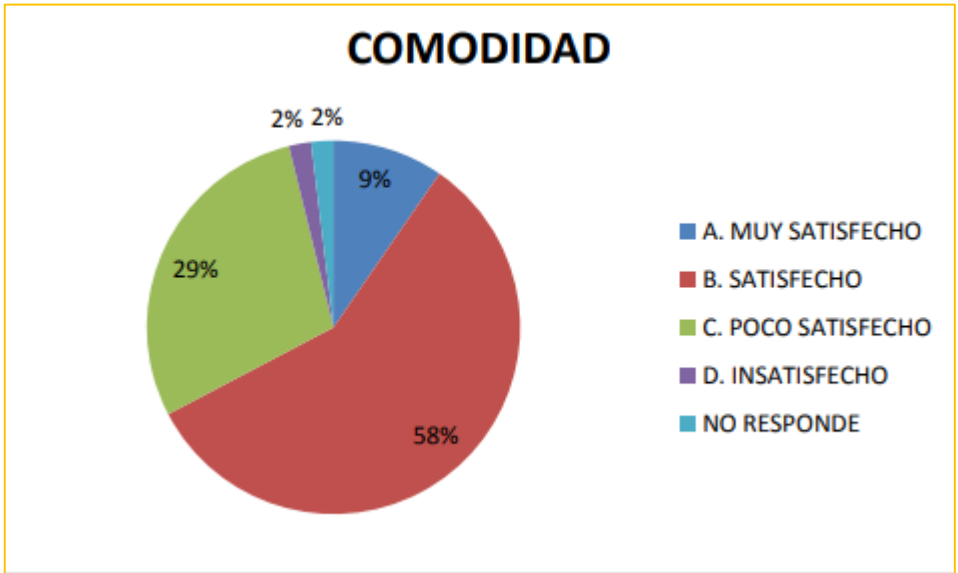
Según algunas personas encuestadas la carta no está sirviendo como un elemento de mercadeo, simplemente como una herramienta informativa. No se está aprovechando actualmente la oportunidad de comunicar imagen de marca a través de esta.



LOCAL

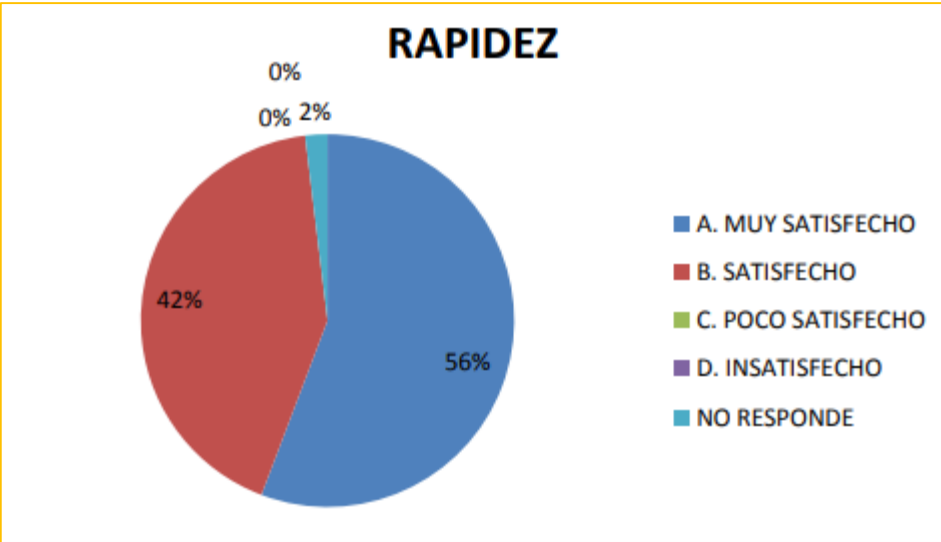


La insatisfacción con el espacio puede ser una de las razones de la baja retención de clientes, ya que puede influir en otros aspectos de la prestación del servicio y desmejorar la percepción global del mismo.

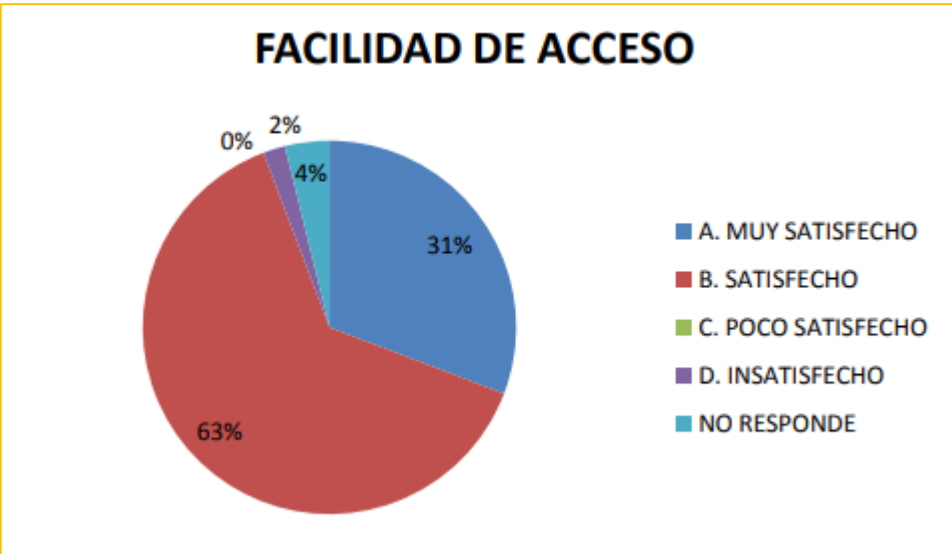


La comodidad del local puede estar siendo evaluada como insatisfactoria por aquellas personas que vienen en grupos grandes a almorzar y que deben acomodarse en mesas pequeñas en las que a veces no caben los platos.

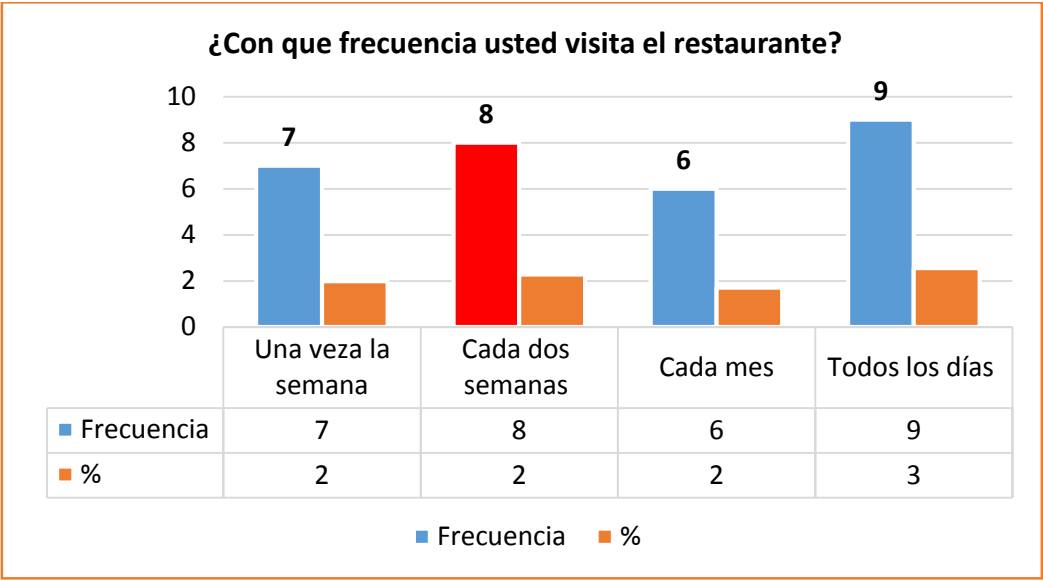
SERVICIO



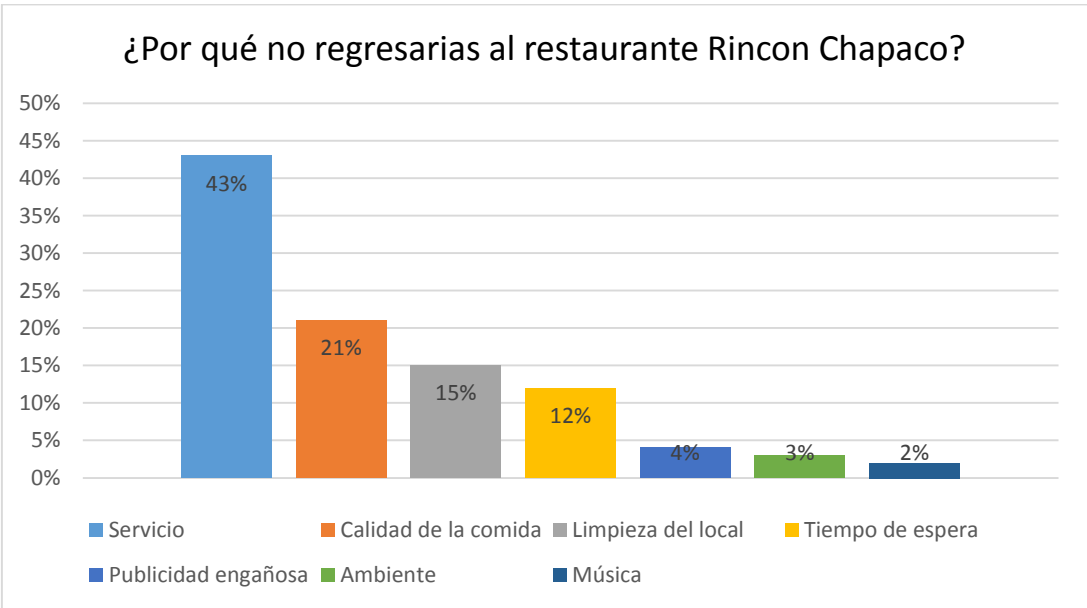
Las malas experiencias relacionadas con este aspecto pueden generar voz a voz negativo para el restaurante, teniendo en cuenta las teorías que mencionan la rapidez del crecimiento de los malos rumores y sus efectos nocivos. Es necesario incrementar la estandarización del servicio tratando a todos los clientes en los mismos términos pero accediendo a ellos de acuerdo a sus propias características individuales.



Tener en cuenta por el restaurante para mejorar la satisfacción de sus clientes es la locación geográfica, la cual pueden acceder con facilidad.



La frecuencia de visita del 56% de los clientes es de dos o más días a la semana; este dato podría usarse como insumo preliminar para la realización de estudios futuros más profundos sobre la lealtad de los clientes ya que cuantifica de manera preliminar la retención de clientes.



Uno de los puntos que siempre llama a la reflexión es que la principal razón del por qué un cliente no regresa al restaurante es por mal servicio y ambiente, en esta oportunidad el 79% de los encuestados muestra esta inclinación. En contraparte, tan solo un 21% de los encuestados no regresaría por la comida, nos ha enseñado que para el **cliente lo más importante es vivir momentos de placer que generen felicidad**, en el que la comida es una parte dentro de un todo. Se debe atender con mucha atención cada aspecto para alcanzar este fin.

- ✓ Los factores examinados en la encuesta también se pueden clasificar de acuerdo a la escala usada para caracterizar el entorno competitivo: los críticos, los importantes y los que se recomienda mejorar:

CRÍTICO	
Local	La sensación de incomodidad de los clientes puede convertirse en un problema que solucionarían buscando un nuevo restaurante con más espacio y elementos similares a los que ofrece.
IMPORTANTE	
Locación	Sería conveniente evaluar la conveniencia de realizar un acuerdo con un parqueadero cercano para los clientes, así como formas de reducir el ruido dentro del local.
RECOMENDABLE MEJORAR	
Carta	Un diseño más atractivo reforzaría la identidad de marca y mejoraría algunas percepciones sobre el restaurante.
Comida	En general es muy bien evaluada, pero hay que cuidar detalles que en ocasiones se pueden llegar a descuidar y no satisfacer las expectativas.
Servicio	Al igual que la comida, la opinión general es muy buena pero conviene prestar un servicio más uniforme a todos los clientes para que no se sientan menos apreciados que otros.

Tabla N°1 Factores de Encuesta

CAPÍTULO II: TEMA DE POSICIÓN Y/O PROPUESTA

2.1. Propuesta estratégica

Análisis DOFA “Rincón Chapaco”

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	<p>1 El almuerzo ofrecido en el restaurante es de calidad 2 Chef con mucha experiencia. 3 Precios accesibles 4 Ubicación estratégica 5 Servicio de calidad y personalizado. 6 Ofrece una variedad platos. 7 Materia prima de excelente calidad. 8 Tecnología avanzada</p>	DEBILIDADES	<p>1 Falta de capacitaciones del idioma ingles para los empleados. 2 Alta mensualidad de pago de alquiler. 3 No cuenta con estacionamiento. 4 Limitado a gastos de mercadotecnia.</p>
FACTORES EXTERNOS				
AMENAZAS		Estrategia F-A	Estrategia D-A	
<p>1 Aparición de nuevos restaurantes con la misma temática. 2 Aumento excesivo del costo de alquiler 3 Incremento en los precios de la canasta básica</p>		<p>A pesar que exista competidores directos superamos con la alta calidad en nuestro almuerzo. (A1,F1,F5,F7) Negociar con el propietario del local el precio del alquiler (A2,F4) Desarrollar nuevos productos y servicios, perfeccionando los existentes (A3,F2,F8,F3) Desarrollo de nuevos platillos con apoyo de nuestro personal experto (A1,F2)</p>	<p>Implementar un estacionamiento propio del restaurant (A1,D3) Mejorar es aspecto publicitario para así mantener a nuestros clientes informados (D4,A3) Adquirir un lugar propio para eliminar pagos mensuales (A2,D2)</p>	

OPORTUNIDADES	Estrategia F-O	Estrategia D-O
1 Alto ingreso de turistas al lugar 2 Creación de nuevos platillos 3 Existe gran cantidad de proveedor de insumos 3 Posibilidad de repartir comida a domicilio	Expandir el restaurante, a nuevos mercados (O2,F2) Crear una aplicación para los pedidos a domicilio(O3,F8) El almuerzo ofrecido en el restaurante es de calidad y preparaciones superiores a los de los competidores(O2,F2)	Brindar cursos de inglés online y así poder ofrecer un buen servicio al alto número de turistas (D1,O1) Intensificación de publicidad y promociones (O3,02,D4)

Tabla N°2 Análisis de FODA

2.2. Propuesta operativa.

La mejor vía, por rápida y económica de aumentar las ventas, la tenemos en nuestros propios clientes habituales. Si conseguimos que estos vengan más veces y no vayan a otros restaurantes no tendremos necesidad de captar nuevos clientes.

- Un menú gratis por cada nueve visitas al restaurante.
- El cliente número 20 que haya ingresado al local se le dará como obsequio una bebida o un postre por cortesía de la casa.
- Descuento para sus celebraciones, etc.
- Música en vivo en fechas importantes.
- Crear una diversificación especial ofertando un producto que sea diferente de lo que hay actualmente en el restaurant, a través de las características, la funcionalidad, el diseño, el precio, para comenzar se implementara un tiramisú y variedad de refrescos saludables.
- Intensificar promociones a través de eventos como a clases de cocina, la retransmisión de partidos por la televisión, o reuniones de citas.
- Habilitar una sala adicional ofreciendo privacidad al cliente y darles la posibilidad de organizar cumpleaños o cualquier otro tipo de celebración, dando un descuento especial.

Además del buen servicio, el enfoque en las emociones positivas del cliente y los programas de lealtad que decide instaurar, pequeñas acciones como ser.



2.3. Indicadores de control.

Los indicadores posibilitan controlar el logro de los objetivos, son partes de un mismo proceso y elementos complementarios cuyo uso potencia el cumplimiento de los objetivos del restaurant y de sus diferentes áreas.

Porcentaje de recompra

Este indicador identifica el porcentaje de la base de clientes que ha demostrado mayor fidelidad, se refiere a la cantidad de clientes que han realizado una compra repetida dentro de un rango determinado. Dado que tus clientes más leales te compran más.

Por lo cual es importante que saber quiénes son los clientes más leales porque ellos son los miembros más valiosos de la base de datos. Esto se debe a que generan mayor cantidad de ventas y también porque es más probable que compartan una buena recomendación del

restaurant. Al saber quiénes son los clientes más leales puedes aprovechar las oportunidades para recopilar testimonios y fomentar la defensa del cliente.

Satisfacción del cliente

El indicador más importante para determinar el nivel de calidad del restaurante y también uno de los más complicados de medir.

Saber cuál ha sido la experiencia de los clientes en el restaurante, su opinión sobre la comida, sobre el servicio, si volverían o no, o si recomendarían el local.

Realmente sólo las reseñas en páginas web como Google o TripAdvisor en las que se pone una nota a los establecimientos y se pueden dejar opiniones pueden ofrecer algo de luz sobre el nivel de satisfacción de los clientes.

Como gestor de un restaurante, es necesario saber si los clientes que acuden a tu local han quedado satisfechos. Eso no solo significa que volverán más veces, sino que también podrían recomendárselo a otras personas.

Tiempo medio de espera

Los largos tiempos de espera entre los diferentes puntos de contacto con el consumidor dentro del establecimiento son la principal razón de descontento de los clientes en restaurantes. Hay que controlar todos los tiempos desde que el cliente entra en el restaurante hasta que se le da una mesa, desde que se sienta y se le da la carta, desde que sabe lo que va a pedir y un camarero le atiende, desde que se toma la comanda y llega el primer plato, el segundo, el postre hasta que finalmente pide la cuenta.

Para evitar que estos tiempos de espera sean largos y para garantizar una atención excelente al cliente, se necesita una planificación impecable tanto de los empleados de sala como de los de cocina.

Productividad del personal

Saber el desempeño que tiene cada empleado es esencial a la hora de detectar talento y permite apostar por empleados capaces de conseguir los objetivos del restaurante.

Es importante saber en qué horas es más productivo determinado empleado para generar horarios acordes a ello y así alcanzar la máxima productividad posible.

Flujo de caja

El flujo de caja trata de la medición de las entradas y salidas de dinero, por lo que determina la rentabilidad del restaurante. Los ingresos deben superar a los costes a los que debe hacer frente el local:

Ingresos totales – gastos totales = flujo de caja

✚ Número de clientes – ventas

El número de ventas, clientes o mesas pretende saber qué cantidad de personas van a tu restaurante durante un determinado período de tiempo. Para ello, se necesita saber el número de ventas mínimas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio y resultar rentables teniendo en cuenta el valor de ticket medio y los costes.

2.4. Plan de Acción.

Variable CIM	Objetivo	Campaña	Descripción táctica	Acciones	Duración
Publicidad	Crear mayor aceptación del restauran	"La Sabrosa"	Visibilidad de la marca en medios de comunicación a través de mensajes emocionales. Captar atención del segmento a través del marketing experiencial.	Elaborar spots publicitarios, diseñados por especialistas en esa área, con objetivo el promover la influencia del restauran	Todo el mes Mayo
Relaciones Publicas	Crear una gran experiencia y de calidad para el cliente en eventos estratégicos	"La Sabrosa"	Alianzas estratégicas con turistas	Concretar alianzas con diferentes instituciones mediante intercambios de servicios para poder tener mayor visibilidad	4 meses

Promoción de ventas	Posicionamiento en la mente del consumidor	"La Sabrosa"	Realizar promociones para los consumidores actuales y potenciales	Bandeo de comidas, 2x1 día de la madre,	Abril, mayo, septiembre
Marketing Directo	Mantener una vía de comunicación directa con los consumidores actuales y potenciales	"La Sabrosa"	Diseñar una App que capte la atención de los consumidores	Se diseñará una aplicación que sirva de recetario para facilitar a los consumidores el proceso de cocinar	2 meses
Ventas Personales	Diseñar estrategias de visual merchandising en puntos de venta	"La Sabrosa"	Conseguir la máxima visibilidad del punto de venta, satisfacer a los clientes	Material recetas en punto de venta	Mayo día de la madre, septiembre

Tabla N°3 Plan de acción

2.5. Presupuestos.

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto asignado para un año de duración de la propuesta en medios digitales.

PRESUPUESTO ANUAL

Actividad	Descripción	Costo total/Año 2023	Costo total/Año 2024
Página Web Publicidad pagada en Facebook	5 veces por semana y el costo por publicación es 50bs.	3.000 bs.	4.000 bs.

	Con un costo mensual de 250bs.		
Promoción Comidas 2x1, con un postre especial.	600bs. mensualmente	7.200 bs.	8.000 bs.
Eventos Clases de cocina	1.000bs. Trimestralmente	3.000 bs.	2.500 bs.
TV Mes/pase televisivo	4 días con un costo unitario de 50bs y 200 bs mensualmente	2.400 bs	2.000 bs.
PRESUPUESTO TOTAL ANUAL		15.600 bs.	16,500 bs.

Tabla N° 4 Presupuesto de publicidad

CONCLUSIONES:

De acuerdo con lo que se ha analizado o estudiado anteriormente podemos concluir con lo siguiente, que los clientes están muy pendientes de la estructura edilicia, alrededores, limpieza, baños y ambiente también se refiere a la atmósfera, que colabora en el estado de ánimo de los clientes y en el placer de estar allí.

- ✓ Para contar con los clientes fieles se requiere un esfuerzo continuo de mejora en la calidad del servicio, es por eso que debemos estar atentos a las fallas que puedan atender contra el valor percibido por el cliente, para mantener nuestras ventajas competitivas. En este contexto, es primordial promover acciones que permitan mejorar la percepción de los atributos que son más valoradas por nuestra clientela.
- ✓ Sin embargo la diferenciación de nuestro restaurants no es suficiente para eliminar la rivalidad, ya que la imitación es fácil y las innovaciones duran poco tiempo teniendo una rentabilidad superior. Restaurantes con imagen de marca como los galardonados con estrellas Michelin también compiten entre ellos por un público más reducido.

RECOMENDACIONES:

Gracias a los resultados de los varios análisis, que contemplan los diversos elementos tanto internos como externos que afectan al restaurante en este momento, las sugerencias al restaurante son las siguientes:

- Realizar una investigación exploratoria sobre las empresas del sector para segmentar potenciales clientes empresariales y presentar propuestas de convenios para alimentación de los empleados de tales empresas, con el fin de ganar nuevamente una base amplia de consumidores y un flujo de efectivo constante que mantenga los márgenes de beneficio pretendidos por la administración del restaurante.
- Aprovechar las fortalezas internas del restaurante en cuanto a servicio y producto para contemplar la posibilidad de incursionar plenamente en nuevos negocios (a la par que se continúa en el actual) en los que dichas fortalezas brinden aún mayor ventaja competitiva, por ejemplo, en la organización de eventos, comidas o banquetes. Realizar también un análisis de recursos y capacidades detallado para ver si se cumple con requisitos esenciales de esos nuevos negocios potenciales. Esto con el fin de proveer nuevas formas de crecimiento al restaurante, que no estén relacionadas con la limitación de espacio que actualmente aqueja.
- Proveer capacitaciones actualizadas acorde a la cultura del restaurante de forma más constantes sobre temas que ayuden a que ellos estén motivados y así se favorezca su desempeño laboral.
- Crear más programas de incentivos no monetarios para que los colaboradores se sientan aún motivados y así mismo atiendan a la gente con más entusiasmo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Cooper, Floody, Mc Neill, (2003), p. 178 *Calidad de servicio.*

Sandhusen, (2015), p. 8 *Encuesta.*

Raymond Langton , Chief Executive, SKF North America (1900), *Mundo actual*

Rodríguez Johana, (2021) *Cliente.*

Paz, M. (2016) *Calidad de servicio.*

Paz, Méndez. (2014) *Habilidades técnicas.*

BERRY, Leonard L. (1996) Liderazgo en el servicio.

INFOMIPYME. (2013). *Tipos de clientes según a su manera de comportarse.*

Kurtz y Clow, (1998). *Expectativas del cliente.*

INFOMIPYME. (2013). *Necesidades y expectativas del cliente.*

AULAFACIL. (2015). *Las deficiencias en la calidad del servicio.*

Kotler, (2010). *El valor percibido.*

Cooper, Floody & Mc Neill, (2003), p.158 *Reconocimiento.*

Horovitz, (2002), p. 87 *Compromiso.*

Griffin, (2001), p.76 *Fidelización.*

ANEXOS

ANXO1. Formato de encuesta de satisfacción para clientes del restaurante Rincón Chapaco.

1-. Edad:

18-23

24-28

29-34

35-40

Más de 40

Por favor indiquenos su grado de satisfacción y agrado con los siguientes aspectos del restaurante

	MUY SATISFEC HO	SATISFEC HO	POCO SATISFEC HO	INSATISFEC HO	COMENTARIOS Y BOBSERVACIO NES
COMIDA					
Sabor					

Presentación					
Cantidad					
CARTA					
Variedad y opciones					
LOCAL					
Espacio					
Comodidad					
SERVICIO					
Rapidez					
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA					
Facilidad de acceso					

9-. ¿Con que frecuencia visita usted el restaurante?

- Una vez a la semana
- Cada dos semanas
- Cada mes
- Todos los días

10-. ¿Por qué no regresarías al restaurante Rincón Chapaco?

- Servicio
- Calidad de la comida
- Limpieza del local
- Tiempo de espera
- Publicidad engañosa
- Ambiente
- Música