

# Estrategias de Marketing para la mejora de un servicio de comidas rápidas

Autores: Dr Wilfredo Valls Figueroa

Ing. Ingrid L Alcivar Delgado.

## Resumen

El problema científico que motiva la presente investigación fue: ¿Cómo mejorar el servicio al cliente en la fuente de Soda Big Boy en la ciudad de Bahía de Caráquez; por lo que se establece como objetivo general: Diseñar Estrategias de Marketing que contribuya el mejoramiento del servicio, de la satisfacción de los clientes, el incremento de las ventas en el restaurant de comidas rápidas Fuente de Soda Big Boy de la ciudad de Bahía de Caráquez para enfrentar con efectividad la competencia de MI Comisariato. En el desarrollo de la investigación se utilizan varios métodos y herramientas entre las que se puede citar: la observación, la revisión documental, la entrevista, las encuestas, el muestreo, análisis de imagen, el método Importancia- adecuación, el análisis de las 5 fuerzas de la competencia, la lluvia de ideas y el diagrama causa - efecto. Para el procesamiento de la información se utilizan los softwares, Excel y SPSS. Como resultados o fundamentales del estudio se puede mencionar: se propusieron estrategias de marketing para el mejoramiento del servicio, de la satisfacción de los clientes, el incremento de las ventas; se evaluó la satisfacción de los clientes y la imagen del restaurant frente a su competidor fundamental; se diagnosticaron las principales causas que afectan prestación del servicio; se diseñaron las Estrategias para la mejora del servicio en restaurant de comidas rápidas Big Boy; así como se elaboró el Cronograma de Presupuesto para la ejecución e implementación del Plan de Acción para aplicar dichas estrategias

Palabras claves: Servicio, cliente, satisfacción del cliente, estrategias de marketing e imagen.

## INTRODUCCIÓN

El servicio es la revolución gerencial de la década; consiste en volcar la institución hacia las necesidades y expectativas del cliente, tanto interno como externo; es la estrategia en un mundo globalizado, para preparar las instituciones del sector público y privado. (Kotler p., 2006))

Cualquier producto, por muy tangible que sea, es adquirido por el cliente para que dicho producto le preste un servicio (un televisor, provee de entretenimiento; un ordenador, brinda: información, comunicación, entretenimiento, etc; una prenda de vestir permite abrigo, presencia agradable, moda, entre otros). Por lo tanto El servicio es un bien congelado que se activa cuando el cliente usa el producto y se ha convertido en un valor agregado para el producto (Gómez, 2006) Existen varios factores que han contribuido al desarrollo de la industria de servicio, entre ellos podemos citar:

- ✓ El cambio en las relaciones de mercado que se produjo a partir de la segunda mitad del siglo XX, cuando la relación Demanda- Oferta cambia radicalmente. Las condiciones de sobreofertas provocan la saturación de la demanda, la cual se hace más selectiva, exigente y vital.
- ✓ La alta competitividad y volatilidad de los mercados. Provocada por la sobreoferta y la constante introducción de nuevos productos.
- ✓ El desarrollo tecnológico. El acelerado desarrollo de la tecnología del conocimiento y la información hacen surgir a un cliente más informado, más exigente y global.
- ✓ Los riesgos medioambientales propician una conciencia ambientalista que estimulan el desarrollo de la industrias sin humo.

El desarrollo acelerado de las empresas de servicio a nivel internacional está también muy relacionado con la importancia que se le otorga al cliente en la gestión empresarial y a la inversión de la pirámide del estilo de dirección de empresas. Con relaciones de mercado muy favorables a la oferta, mucha más oferta que demanda, es imprescindible que las empresas orienten sus productos y procesos hacia los clientes para alcanzar el éxito.

El Marketing orientado a las ventas solo fue efectivo cuando existía una relación demanda- oferta, favorable a la demanda. Ahora las empresas deben asumir el Marketing Relacional, orientado hacia el cliente, tanto externo como interno; a la mejora de la calidad de sus servicios para de esta forma satisfacer a sus clientes y fidelizarlos

Para (Kotler P., 2009)) el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores" y esto solamente se alcanza cuando la organización está plenamente orientada a sus clientes, con productos y procesos diseñados en función de las expectativas y necesidades del mercado.

Dentro de este contexto, es necesario considerar la diferencia entre el concepto de venta y el concepto de marketing. Al respecto, ambos autores, (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2006) mencionan que el concepto de venta adopta una perspectiva de adentro hacia afuera. Tomando como punto de partida la fábrica y requiere de muchas ventas y promoción para obtener ventas rentables.

Las empresas deben desarrollar el full Marketing, deben orientarse necesariamente hacia sus clientes, brindando productos y procesos que respondan a sus necesidades, solo así podrán satisfacer a clientes, más conocedores, exigentes e informados.

En el Ecuador pese a los esfuerzos realizados y el trabajo desarrollado en función del Plan del Buen Vivir, aún existen falencias como: escasa cultura de servicio, deficiente calidad en los servicios, escasa orientación hacia las necesidades de los clientes; esto evidencia que muchas empresas siguen practicando un Marketing orientado a las ventas.

El local fuente de Soda BIG BOY se encuentra ubicado en la avenida Bolívar de Bahía de Caráquez, en un lugar céntrico y goza de popularidad, lleva prestando sus servicios de comida rápida por más de 5 años con una oferta de comida rápidas que incluye: Bocadillos, Embutidos, Hamburguesas, Hot Dog, Pollo Frito, Papas Fritas Tacos, Salchipapas, san duches, batidos y refrescos. Pero desde la inserción en el mercado del Centro comercial Mi Comisariato ha experimentado:

- una disminución de sus niveles de ventas y de los ingresos.
- La disminución en el número de los clientes
- un incremento de las quejas de los clientes, fundamentalmente por lentitud del servicio.

Se realizó una revisión bibliográfica de investigaciones realizadas en Ecuador, relacionadas con la mejora de los servicios de comidas rápidas y se encuentran solamente 8 estudios: 2 de ellos analizan la mejora de servicios de restauración en empresas turísticas, 2 constituyen estudios de factibilidad de servicios de comida rápidas en grandes ciudades (Quito y Guayaquil); también se encuentran dos trabajos que evalúan la efectividad de franquicias de negocios comidas rápidas en el Ecuador, uno sobre las desventajas de la comida chatarra y un solo trabajo realizado en la ULEAM, en Manabí que trata sobre los servicios de restauración en Canoa.

Como se pudo comprobar son escasos e insuficientes las investigaciones desarrolladas que aborden la temática de la mejora de los servicios de comidas rápidas y sobretodo en el contexto de la provincia de Manabí, la cual se caracteriza por la apreciada comida manabita. Esto justifica la necesidad de la investigación.

El estudio es realizado por medio de la aplicación de métodos teóricamente fundamentados, utilizando consultas de diferentes autores relacionados con el tema de mejora del servicio, de los servicios alimenticios de comidas rápidas, mercadológicos, teniendo siempre en cuenta las condiciones del contexto manabita y la problemática actual y práctica del establecimiento objeto de estudio, frente un nuevo competidor..

A partir de la situación problema planteado se define como problema científico de la investigación: ¿Cómo mejorar el servicio al cliente en la Fuente de Soda Big Boy en la ciudad de Bahía de Caráquez para enfrentar efectivamente la competencia de Mi Comisariato?

**Objetivo general.** Diseñar Estrategias de Marketing que contribuya el mejoramiento del servicio, de la satisfacción de los clientes, el incremento de las ventas en el restaurant de comidas rápidas Fuente de Soda Big Boy de la ciudad de Bahía de Caráquez para enfrentar con efectividad la competencia de MI Comisariato.

**Hipótesis.**

Si se aplican estrategias de marketing orientada a la mejora del servicio en el restaurant de comidas rápidas Fuente de Soda Big Boy se incrementarían las

ventas, la satisfacción de los clientes dicho establecimiento facilitándole enfrentar efectivamente la competencia de MI Comisariato.

Tareas científicas

- Realizar una revisión bibliográfica que fundamente la investigación.
- Realizar el análisis externo del restaurant de comidas rápidas Big Boy
- Realizar el análisis interno del restaurant de comidas rápidas Big Boy
- Diagnosticar las causas que están afectando el servicio al cliente.
- Proponer las estrategias de marketing que permitan la mejora del servicio

## **1. Marco teórico**

### **1.1. Servicio**

El servicio es una las cuatro tipologías de productos definidas y es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- ❖ Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un Automóvil).
- ❖ una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);
- ❖ la entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento);
- ❖ la creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes). (Alvárez, 2006)

Según (Kotler p. , 2006) Desde el punto de vista del mercadeo y la economía los servicios son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes. Los servicios son lo mismo que un bien, pero de forma no material. Esto se debe a que el servicio solo es presentado sin que el consumidor lo posea. (Laura Fischer, Jorge Espejo, 2006)). Considera que: “el servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización”. Un servicio es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente. Es el equivalente no material de un bien..

### **1.2. Servicios de comidas rápidas**

La celeridad de la vida actual, fundamentalmente en las ciudades ha propiciado el auge y la necesidad de los servicios de comidas rápidas, los cuales ofrecen a un público con prisa o de paso una forma rápida y generalmente económica de alimentación.

El concepto de comida rápida establece una alimentación, rápida, casi inmediata; donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente. Una de las características más importantes de la comida rápida es la homogeneidad de los establecimientos donde se sirve, generalmente bien ubicados: en lugares céntricos, con afluencia de público, y en establecimientos de fácil acceso y llamativos

También es característico de estos establecimientos y servicios la ausencia de camareros que sirvan en mesa, y el hecho de que la comida se sirva sin cubiertos.

La comida rápida se hace a menudo con los ingredientes formulados para alcanzar un cierto sabor o consistencia y para preservar frescura. Esto requiere un alto grado de ingeniería del alimento, el uso de añadidos y las técnicas de proceso que alteran substancialmente el alimento de su forma original y reducen su valor alimenticio. Esto hace que sea habitualmente calificada de comida basura o comida chatarra.

Características de un negocio de comida rápida

- Se le atiende con rapidez
- Es de fácil acceso.
- Precios moderados.
- Manejan estándares en procesos, platillos, administración y operación.

Ventajas de un negocio de comida rápida

En caso de emergencia alimenticia, son en los primeros en los que piensa el cliente

Ofertan alimentos que pueden ser consumidos por personas de cualquier edad. Los alimentos son fáciles de preparar de ahí la rapidez del servicio. Siempre y cuando se combinen y consuman con moderación, los alimentos no deben ser nocivos para la salud. Resultan platillos prácticos cuando no se tiene mucho tiempo para comer y poco dinero. No se requiere de un espacio muy amplio. Se pueden dar varios servicios: Comer ahí, para llevar y entrega a domicilio.

### **1.3. Estrategias de Marketing.**

Las estrategias de marketing son las actividades que se desarrollan para alcanzar los objetivos del marketing, generalmente encaminadas a: el incremento de las ventas, aumentar las relaciones y la satisfacción de los clientes y mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa. Las mismas deben contemplar: La selección de los mercados metas y establecer un plan de Marketing Mix.

A nivel la empresa se tiene que precisar los recursos y capacidades internas que serán fuente de ventajas competitiva que permitan diferencias perdurables con la competencia, teniendo en cuenta el valor percibido por los clientes, se deben buscar ventajas competitivas en calidad de productos y servicio, en la innovación; siempre utilizando una distribución eficiente y con promociones efectivas que destaque las ventajas o fortalezas de la empresa y las debilidades de la competencia

Así, en el sentido más amplio, la estrategia de marketing a la forma en que la empresa administra sus relaciones con los clientes de manera que les dé una ventaja a sus competidores. (David W Cravens Nigel F. Piercy, 2007)

Para diseñar estrategias de marketing, además de tomar en cuenta los objetivos, recursos, capacidad y ventajas competitivas determinadas, se debe partir de un análisis externo que comprenda: el estudio de las necesidades y expectativas de los clientes, la situación competitiva de la empresa, los proveedores y los organismos reguladores, todos estos elementos del entorno empresarial, pero decisivos para la gestión. O sea la empresa debe realizar previo a definir las estrategias de marketing un análisis interno y un análisis externo, exhaustivo y con información relevante.

Según los resultados del análisis externo e interno y del diagnóstico general de la empresa, se podrán aplicar diferentes tipos de estrategias en dependencia de las dificultades diagnosticadas. Las mismas son:

#### Estrategias para el producto.

Se aplican cuando en el análisis de las 4 p se diagnostiquen dificultades relacionadas con el producto. Las posibles alternativas de mejora deben formularse a partir de estas posibles estrategias:

- Realizar acciones de Merchandising para potenciar los productos en los puntos de ventas
- agregarle valor a los productos, através de nuevas atributos, incrementando su durabilidad, rendimiento, etc
- mejorar el embalaje y la presentación del producto,
- introducir productos complementarios a nuestros productos.
- ampliar los surtidos del producto
- lanzar una nueva marca de nuestro producto, sin desechar las existes que esté orientada a un público de mayor nivel de expectativas.
- adicionarle a nuestro producto servicios de post venta de mantenimiento, garantías, políticas de devoluciones.

#### Estrategias para el precio

Realmente no es recomendable buscar diferencias en precio debido a que las mismas pueden ser efímeras ya que la competencia puede fácilmente imitar la acción de alza o baja de precios realizada; pero en ocasiones se pueden formular estrategias como:

- penetrar el mercado con un nuevo producto con precio bajo para buscar su aceptación logrando su pronta popularidad
- aumentar los precios a un nuevo producto para obtener más margen de ganancia aprovechando su novedad o fijar precios a productos por encima de los precios de la competencia para dar sensación de mayor calidad
- reducir nuestros precios para incentivar las ventas.

- reducir nuestros precios por debajo de los de la competencia con el fin de bloquearla y ganarle mercado.
- Realizar ofertas

#### Estrategias para la plaza o distribución

Son aplicables en los puntos de ventas y durante la distribución de los productos. Algunas estrategias que podemos establecer relacionadas a la plaza o distribución son:

- Abrir nuevos puntos de ventas en lugares más visitados y con afluencia de público, cerca siempre de los competidores.
- Utilizar intermediarios o vendedores minoristas que aumenten la cobertura de ventas.
- Utilizar las TIC.
- ofrecer o vender nuestro producto a través de llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos o visitas a domicilio.
- Utilizar la distribución intensiva.
- Aplicar estrategias de distribución selectiva.
- Utilizar la distribución exclusiva.

#### Estrategias para la promoción o comunicación

Deben orientarse a lograr una promoción efectiva y eficiente, estimulando la venta, promocionando el producto, aun costo que se pueda soportar.

- ofertar dos productos por el precio de uno o la oferta de un segundo producto a mitad de precio.
- utilizar vales de descuentos.
- brindar descuentos especiales en determinados productos y en determinadas fechas.
- crear un sorteo o un concurso entre nuestros clientes.
- darle pequeños regalos u obsequios a nuestros principales clientes.
- anunciar en diarios o en revistas especializadas.
- Utilizar las TIC
- participar en una feria o exposición de negocios.
- habilitar un puesto de degustación.
- colocar carteles o afiches publicitarios en la fachada del local de nuestra empresa.
- colocar anuncios en los exteriores de los vehículos de nuestra empresa.

#### Estrategias para el servicio. Algunas estrategias a aplicar son:

- Definir y asegurar los ciclos de servicio
- Gestionar adecuadamente las quejas y reclamaciones de los clientes.
- Capacitar al personal de contacto directo con el cliente.
- Crear un programa de Fidelización de Clientes.
- Orientar los procesos hacia las necesidades el cliente.
- Ofrecerle servicios adicionales



- Evaluar sistemáticamente la satisfacción del cliente.
- Aplicar el marketing relacional

La selección de la estrategia a desarrollar debe estar siempre determinada por los resultados del diagnóstico y orientarse hacia la solución de las principales dificultades diagnosticadas-

#### **1.4. Satisfacción de los clientes**

Cliente: Es alguien que ha sido impactado por un producto o servicio, según (Juran, 1984), estos pueden ser externos o internos.

Cliente Externo: Son impactados por el producto o servicio, pero no son los miembros de la empresa que los produce, entre los clientes están incluidos los que compran el producto o servicio, los organismos reguladores del gobierno, el público en general.

Cliente Interno: En todas las empresas hay numerosas situaciones en las que los departamentos y personas suministran productos o servicios a otros. A este personal directo al producto (transformación) o prestación de servicios se le llama "cliente interno".

La satisfacción del cliente es el estado de opinión, respecto a un proveedor o a un bien que sigue un juicio de calidad y que deriva de él. Dado que se supone que la relación entre ambas variables es de tal naturaleza que:

- ❖ Solamente la satisfacción es positiva cuando la diferencia entre las percepciones y las expectativas es positiva.
- ❖ La satisfacción es neutra cuando la calidad es cero.
- ❖ La satisfacción crece o disminuye a medida que crece o disminuye la calidad.

Existen diferentes técnicas y herramientas que permiten medir la satisfacción del cliente, tanto externo como interno, algunos ejemplos son: el Modelo Servqual, encuestas periódicas, sistema de quejas y sugerencias, entre otras. Estas son de suma utilidad en las empresas, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

Estos clientes, externos como internos, pueden estar:

Satisfechos: Cuando las expectativas han sido igualadas pero no superadas, la transacción se ha dado perfectamente y el nivel de esfuerzos ha sido el esperado.

Insatisfechos: Cuando la transacción no ha tenido éxito, a pesar del esfuerzo por parte del cliente notablemente superior al esperado, o por culpa de un error del proveedor que podría haberse evitado.

Elementos del servicio al Cliente

- ❖ Contacto cara a cara.
- ❖ Relación con el cliente.
- ❖ Correspondencia.
- ❖ Reclamos y cumplidos.



#### ❖ Instalaciones.

##### Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno.

### **1.5. Competitividad. Imagen y posicionamiento.**

La competitividad de una empresa, puede provenir de fuentes propias, del sector o industria o del propio país o nación que acoja a la referida empresa. Según V. (Kotler P., 2009)).es la solvente capacidad para superar a los competidores.

La competitividad es la meta anhelada de toda empresa, es la cualidad que le permite permanecer en el mercado y es el producto resultante de alcanzar la eficacia (a corto plazo), la eficiencia( a mediano plazo) y la efectividad ( a mediano o largo plazo), siempre gestionando con una visión estratégica ( (Varadarajan, 2010)

Varadarajan, (2010)) define la ventaja competitiva como las características diferenciales de un producto que lo distingue frente a potenciales competidores, que a su vez le proporcionan al mismo un valor que es reconocido por sus clientes. Este valor diferenciador contribuye a la creación de una imagen del producto.

Philip Kotler, Gary Armstrong, (2006)) Señala que la imagen es el resultado neto de las creencias, ideas, sentimientos, expectativas e impresiones que una persona tiene de un lugar o un objeto.

De esta forma las percepciones acerca de la imagen de un producto, tendrán diferentes impactos en la conducta de consumidores, y en los juicios de calidad de la experiencia. (Laura Fischer, Jorge Espejo, 2006)

Está demostrado tanto desde el punto de vista teórico, como práctico y estadístico la relación estrecha entre calidad del servicio percibida, la satisfacción de los clientes y la imagen de los productos Se conoce que la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción de los clientes y estos a su vez son un precedente de la imagen

El concepto de posicionamiento está estrechamente conectado con la imagen, no en vano el posicionamiento de una marca explica la concepción mental que de las diferentes marcas competidoras hacen los consumidores. Según (Trout, 1987) posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas, o sea se posiciona el producto en la mente de las personas

Como se observa existe una estrecha relación entre estos conceptos básicos para alcanzar la competitividad, a pesar de las diferencias conceptuales, lo importante es su gestión y reconocer el papel fundamental que juega el logro de la satisfacción de los clientes como premisa esencial para ser competitivos.

### **2. Resultados de la aplicación del procedimiento**

El procedimiento para el diseño de la estrategia de marketing para el restaurant de comida rápida consta de 3 etapas y pasos, como se muestra:

Etapas I. Análisis externo.

En el cual se realiza la evaluación de la satisfacción de los clientes externos o consumidores, mediante una encuesta de satisfacción, un análisis de la competencia del primer nivel, se utiliza el método Importancia adecuación y un análisis general de las 5 fuerzas de la competencia.

Paso No 1. Evaluación y análisis de la satisfacción de los clientes externos. Para evaluar y analizar la satisfacción de los clientes externos o consumidores se utiliza una encuesta obtenida de INTERNET para restaurant de comidas rápidas, la cual se adapta al establecimiento objeto de estudio, la misma cuenta con 13 preguntas y utiliza una escala de rango 5, (Ver el Anexo No1).

Como la encuesta se adapta. Se hace necesario validar la misma mediante un muestreo piloto, comprobando su fiabilidad y validez.

Paso No. 2. Muestreo piloto. Como la población de Fuente de Soda Big Boy no está censada, debe aplicarse un procedimiento de muestreo no probabilístico que no exige el cálculo del tamaño de muestra, ni permite determinar el error o sesgo. Se decide realizar un muestreo piloto de 45 encuestas

La fiabilidad trata de asegurar que el proceso de medida de un determinado objeto o elemento en el que se utiliza la escala esté libre de error aleatorio. El grado de fiabilidad exigido, reflejado en el alfa de Cronbach, varía en función del tipo de estudio. Así en los estudios exploratorios, se exige que este alcance un valor de 0.6 mientras que el resto de los estudios se considera a una escala fiable si el alfa de Cronbach se sitúa entre 0.8 y 0.9.

Tabla.1. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,803	13

Fuente: Software SPSS. 21

El coeficiente alfa de Cronbach es igual a 0,803, por lo tanto el instrumento es fiable, su escala es consistente y está libre de errores aleatorios.

Validez. Cuando se analiza la validez de una escala se pretende conocer si lo que dicha escala está midiendo es lo que verdaderamente el investigador

pretende medir. En otras palabras, la validez de una medida hace referencia al grado en que tal proceso de medida está libre de error, tanto sistemático como aleatorio. La validez de un instrumento debe medirse mediante el coeficiente de correlación lineal  $R^2$ , el cual debe ser mayor que 0,7.

Tabla 2.. Resultados de la validez

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	Sig. Cambio en F	
1	,852 <sup>a</sup>	,725	,527	,48585		,725	3,656	13	,006	2,129

Tabla 3 Resultados de la ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	11,220	13	,863	3,656	,006 <sup>b</sup>
Residual	4,249	18	,236		
Total	15,469	31			

Fuente: Software SPSS. 21

a. Variable dependiente: p.c

b. Variables predictores: (Constante), Variedad. Cantidad, Temperatura de los alimentos, Pedido sin errores, Atención amable, Rapidez, Disponibilidad de utensilios, Menú sencillo de conocer, Empleados amables, Limpieza, Relación calidad precio, Ambiente, Buena presencia de los trabajadores.

Los indicadores obtenidos garantizan la validez y fiabilidad del instrumento utilizado; por lo tanto se puede realizar el trabajo de campo y generalizar el instrumento.

### Paso No 3. Aplicación de la encuesta de satisfacción de los clientes externos

Se aplica un total de 150 encuestas a clientes utilizando un procedimiento de muestreo no probabilístico, por experiencia; fijando como días para realizar el muestreo los fines de semana (viernes a domingo). Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 4. Resultados de la aplicación de la encuesta de satisfacción

Preguntas	M	Med	M	N	N
Variedad del menú	1,	1.5	1	1	3
Cantidad de la comida	1.	2	1	1	4
Temperatura de los alimentos	1,	2	1	1	4

Pedido sin errores	1,	2.5	1	1	5
Atención amable de los empleados	1,	2.5	1	1	5
Rapidez del servicio	2,	2.5	3	1	5
Disponibilidad de utensilios	2,	2	3	1	4
Menú sencillo de conocer	1,	2.5	1	1	5
Empleados amables y respetuosos	1,	2	1	1	4
Limpieza del restaurant	1,	1.5	1	1	3
Relación calidad precio	1,	1.5	1	1	3
Ambiente del local	1,	1.5	1	1	3
Buena presencia de los trabajadores	1,	2.5	1	1	5
Satisfacción general	1,	2	1	1	4

Fuente: Elaboración propia

Analizando los resultados obtenidos de la evaluación de la encuesta se puede observar que existen 17 clientes que están insatisfechos debido a que presenta puntuaciones totales superiores o iguales a tres en la escala, equivalentes, a poco satisfechos y además no recomiendan el establecimiento. Esto representa 11% de clientes insatisfechos y solamente un 89% de satisfacción, lo que prueba que existen problemas de satisfacción y con el servicio que oferta Fuente de Soda Big Boy

Las variables peor valoradas por los clientes encuestados son:

- Rapidez del servicio. Con una moda de 3 equivalentes a insatisfechos y con una variabilidad de rango de 3, por lo que existen criterios diversos.
- Disponibilidad de utensilios (servilletas, mayonesa, Kétchup, sal, etc) . Con una moda de 3 equivalente a insatisfechos y con un de rango de 3, por lo que existen amplia variabilidad de criterios.
- Buena presencia de los trabajadores. Con una moda de 1, pero con una media de 1, 86 y un rango de 4.
- Menú sencillo de conocer. Con moda igual a 1, pero con una media de 1,76 y rango igual a 3.
- Atención amable de los empleados. Con una media de 1,66 y rango igual a 4

Analizando las 5 variables peor valoradas por los clientes se puede ver que están relacionadas y tienen mucho que ver con la posibilidad de atención de los empleados del establecimiento en horarios de gran afluencia de clientes y a la cantidad de mesas y potencial de la preparación y entrega de los alimentos que tiene el local en dichos horarios de máxima demanda.

La lentitud del servicio es una muestra de bajo potencial de entrega, también la amabilidad de los empleados y la mala preparación de las mesas (con servilletas,

mayonesa, etc); incluso. La presencia de los trabajadores y la falta de información sobre el menú pueden estar relacionadas con la sobrecarga del servicio.

#### Paso No 4. Análisis de la imagen y posicionamiento

Se utiliza una encuesta de imagen confeccionada a partir de las características de los restaurant de comidas rápidas obtenidas en búsquedas en INTERNET.

La encuesta mide 13 variables y tiene una escala de rango 7, la misma mide dos elementos:

- La importancia que los clientes le dan a cada variable
- La adecuación o nivel de prestación del restaurant y competidores con esa variable

La encuesta se aplica a 35 clientes que han visitado estos centros de comidas rápidas y con ello se aplica el método importancia adecuación. La encuesta aplicada se muestran en el Anexo No 2.

Método importancia adecuación. El análisis “Importancia-Adecuación”, según Martilla y James (1977), supone considerar, tanto la “Importancia” otorgada a los diferentes atributos espacio analizado (según sean percibidos), como la “Adecuación”, es decir, el grado en que dichos atributos se vinculan al destino, empresa o producto.

De la aplicación del análisis “Importancia-Adecuación” se destacan cuatro cuadrantes fruto de su representación en un eje de coordenadas, cuyo origen es el valor medio obtenido para todas las variables en cuanto a su “Importancia” y a su “Adecuación”. La valoración de las diferentes variables dependerá del cuadrante en que resulten finalmente ubicados.

El primer cuadrante (“alta Importancia-baja Adecuación”) refleja las principales debilidades

El segundo cuadrante (“alta Importancia-alta Adecuación”) refleja aquellos atributos del constituyen las principales fortalezas competitivas.

El tercer cuadrante (“baja Importancia-baja Adecuación”) resalta aquellos atributos en los que existe una indiferencia relativa y que tienen baja prioridad para situarlos como el núcleo de las acciones dirigidas a mejorar la posición competitiva. El cuarto cuadrante (“baja Importancia-alta Adecuación”) destaca aquellos aspectos en los que se tiene una superioridad que no se califica de notable para la competitividad turística.

Tabla .5. Resultados de la aplicación de la encuesta de imagen

No	Variables	Importancia	Valor de adecuación	
			Soda Bib Boy	Paseo Shopping
1	Lugar céntrico de fácil acceso	6	7	6
2	Higiene y confort	7	5,2	7
3	Variedad del Menú	6	5,3	6,5
4	Alimentos frescos y de calidad	7	6,2	6,4

5	Cantidad de alimento	6	6,4	6,88
6	Precio adecuado y accesible	7	6,9	5,2
7	Rapidez del servicio	7	4,7	6,71
8	Capacidad de distribución	7	4,2	6,6
9	Amabilidad de los empleados	6	5,7	6,9
10	Promoción y publicidad	5	5,53	6,33
11	Modalidades de consumo( en el lugar, para llevar, a domicilio)	5	6,11	6,1
12	Horarios adecuados	6	5,1	6,6
13	Imagen general del restaurant	7	6,27	6,5

Fuente: Elaboración propia

Los valores de adecuación indican que Mi Comisariato tiene un valor de imagen de 6.5, superior al del Big Boy que es de 6,27, lo que justifica la disminución de las ventas y la pérdida de clientes del Big Boy desde que aparece la competencia del Mi Comisariato, el cual tiene una imagen y posicionamiento competitivo superior. Esto también se corresponde con los resultados obtenidos en la evaluación de la satisfacción de los clientes del Big Boy, los cuales indicaban un 89% de satisfacción. Para realizar un análisis de la imagen y posicionamiento que permitan trazar estrategias efectivas para enfrentar la competencia se decide aplicar el Método Importancia – Adecuación.

El análisis importancia- adecuación muestra una situación actual desfavorable para el Big Boy pues solamente presenta 1 Fortaleza, que es la variable 6, el precio adecuado y accesible. Su imagen se encuentra sobre la frontera del cuadrante I y II, o sea a punto casi de pasar de Fortaleza a Debilidad.

Como debilidades y ubicadas en el cuadrante I, están las variables: 2, 4, 7 y 8; o sea:

Higiene y confort, alimentos frescos y de calidad, rapidez del servicio y capacidad de distribución. Estos dos últimos con valores de adecuación muy bajos, lo que es muy peligroso en variables valoradas por el cliente con la máxima puntuación.

En el cuadrante III se encuentran las variables: 3, 9, 10 y 11; todos con bajos niveles de adecuación pero pocos valorados por los clientes.

Por último en el Cuadrante IV se ubican dos variables las 5 y la 1, las cuales presentan altos valores de adecuación, pero son de poco valor para los clientes. Estas variables son: Lugar céntrico y accesible y cantidad de alimento.

La estrategia general a seguir por el Big Boy es trabajar prioritariamente en la mejora de las debilidades, fundamentalmente en la variable 4 (frescura y calidad de los alimentos) que está muy próxima a convertirse en Fortaleza, en la higiene y confort, la cual no le debe implicar gastos excesivos y la capacidad de distribución, la que está muy relacionada a la rapidez del servicio y para esto tiene que perfeccionar su sistema de servicio.

La matriz Importancia- adecuación obtenida para Mi Comisariato indica en el Cuadrante I que el establecimiento tiene 2 debilidades en las variables 6 y 4 que son: Alimentos frescos y de calidad y precios adecuados. Se compara con el análisis Importancia – adecuación de Big Boy, se puede observar que la



variable precio es una Fortaleza de dicho establecimiento y a su vez una debilidad de su competencia; por lo que esta variable debe ser la base de la promoción de Big Boy contra sus competidores. (Ver Anexo 3 Matriz importancia adecuación de Mi Comisariato).

Mi Comisariato aventaja al Big Boy en el valor total de la imagen, tiene 4 Fortalezas, mientras que el Big Boy solamente tiene 1, pero que la cual constituye una debilidad de Mi Comisariato y en el resto de los cuadrantes se distribuyen de forma similar las otras variables.

Como Fortalezas Mi Comisariato tiene las variables: 2,7,8 y 9 , tres de las cuales (2,7 y 8) constituyen debilidades del Big Boy; por lo que es prioritario trabajar en su mejora inmediata para al menos igualar a la competencia.

En el cuadrante III con bajo nivel de adecuación y poca importancia Mi Comisariato presenta 3 variables la 1, la 10 y la 11 y en el Cuadrante IV presenta las variables 5 y 12, con elevado nivel de prestación, pero de poca importancia para el cliente. La variable 3 se encuentra en la frontera de los cuadrantes III y IV

Por último el valor de la imagen de Mi Comisariato, aun cuando presenta un valor superior al Big Boy, se ubica en la frontera de los cuadrantes I y II, o sea está comprometida y puede convertirse en una amenaza para Mi Comisariato, si no consolida la misma.

#### Paso No 5. .Análisis de las 5 fuerzas de la competencia

Desde el punto de vista de (Porter, 1980) existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:



Figura 2.3. Modelo de las 5 Fuerzas de la Competencia de Porter 1980

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no es atractivo si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

En este caso del Big Boy, pese que existían varias ofertas y establecimientos de comidas rápidas, la aparición de nuevos competidores fue posible, ofertando la misma línea de productos que no se corresponden con la tradicional comida manabita. En estos momentos este segmento está saturado.

2. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues lo obligaría a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Realmente existe alta rivalidad entre el Big Boy y Mi Comisariato y pese a que este lo supera actualmente en su posicionamiento, la diferencia de imagen no es suficiente y puede ser temporal, siempre que el Big Boy trabaje en la solución de sus dificultades. Esto hace difícil la aparición de nuevos competidores

3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

En cuanto a los proveedores Mi Comisariato tiene un mayor poder negociador que el Big Boy debido a su imagen como corporación, sus ventas masivas (de otros productos), su liquidez, etc.

4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

En este caso el público objetivo de las comidas rápidas está bien definido, principalmente de estas líneas de productos como jóvenes que se distraen, personas que salen a hacer gestiones, compras, parejas con niños, trabajadores de lugares cercanos, que pueden pagar estos precios. También existe gran variedad de productos sustitutivos (encebollados, hot dog, etc). Esto hace que el mercado actual no sea atractivo.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La

situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Existe gran variedad de productos sustitutivos (encebollados, hot dog, etc). Esto hace que el mercado actual no sea atractivo.

Resumiendo el análisis de las 5 fuerzas, en la actualidad es poco probable la aparición de nuevos competidores para el Big Boy; por lo que debe concentrarse en aplicar estrategias de marketing efectivas para enfrentar la competencia de Mi Comisariato y mejorar su posicionamiento competitivo

#### Etapa II Análisis interno.

Se estudia la satisfacción de los clientes internos, el producto o servicio, el sistema de servicio del establecimiento, la plaza y distribución, la promoción y el precio. En función de los resultados de este análisis y de los resultados del análisis externo, se determinan potenciales ventajas competitivas, para trazar posibles estrategias de diferenciación.

#### Paso 6. Evaluación de la satisfacción de los clientes internos

Para evaluar la satisfacción de los trabajadores se utilizó una encuesta de satisfacción laboral que cuenta con 25 preguntas que evalúan 7 aspectos: Trabajo, Condiciones laborales, Pago, Participación en la toma de decisiones, trabajo en equipo, Comunicación y Liderazgo. Ver anexo 4

Se utiliza una escala de rango 5 con las siguientes categorías de satisfacción

Mucho menos de lo esperado

Menos de lo esperado

Igual a lo esperado

Más de lo esperado

Mucho más de lo esperado

La misma se les aplica a los 3 trabajadores del Big Boy, o sea se trabaja con el 100% de la población y se obtiene como resultado que todos los trabajadores están satisfecho con la labor que realizan. Los resultados obtenidos por aspectos fueron:

Tabla 6. Resultados de la satisfacción de los trabajadores

Denominación	Moda	Media	Mediana
Trabajo	5	4,67	4,5
Condiciones laborales	3	3,4	3
Pago	3	3,2	3
Participación en decisiones	4	4	4
Trabajo en equipo	5	4	4,5

Comunicación	5	4	4,5
Liderazgo	5	5	5
Total	5	4,25	4

Como se observa el 100% de los trabajadores están satisfechos, los aspectos peor valorados fueron: Condiciones laborables y pago con valores de moda de 3 equivalentes a igual a lo esperado. Este resultado es lógico debido a que el Big Boy es un establecimiento familiar y los empleados y el dueño son familia; pero esto constituye una fortaleza para mantener un clima laboral favorable, más con el alto valor de liderazgo evaluado al dueño.

Paso 7. Análisis de las 4 Ps del restaurant de comidas rápida Fuente de Soda Big Boy.

Producto. Según los resultados de la evaluación de los clientes y de la imagen las variables relacionadas con el producto obtienen muy buena puntuación (cantidad, temperatura, variedad, calidad, entre los fundamentales). Además que por lo reducido de la cartera de productos y por el nivel de ventas de cada surtido, no se requiere un análisis profundo de la cartera de producto, sino más bien del servicio que se presta.

Por otra parte la venta de comida rápida en Mi Comisariato representa un producto y servicio adicional, popular y que brinda ingreso, pero no es el producto estrella de Mi Comisariato, aunque realmente presenta una oferta más variada que el Big Boy, también sus precios son más elevados y menos accesibles.

Precio. El precio constituye una Fortaleza para el Big Boy y fue valorado con puntuaciones alta por lo que realmente es una ventaja competitiva del restaurant analizado

Plaza y distribución. El Big Boy está ubicado en un lugar céntrico y muy popular, posee centros nocturnos recreativos cerca, tiendas y centros Comerciales, lo que es una ventaja debe seguir utilizando dicho restaurant.

En cuanto a la distribución sí existen dificultades en el Big Boy que se evidencian en los resultados de las encuestas, en variables como: capacidad de distribución, rapidez del servicio, preparación de mesas y que son provocadas por deficiencia en el diseño de su sistema de servicio

El Big Boy, pese a ofertar comidas rápidas, no cumple con todas las características que deben tener estos tipos de centros, las cuales son básicas para lograr la fluidez y rapidez del servicio; por ejemplo: generalmente utilizan dependientes para llevar la comida a los clientes que ya hicieron el pedido y se sientan en el salón o fuera del local para esperar su plato. Estos dependiente comparten este servicio con la preparación y traslado hacia el área de cocina de los alimentos a preparar (papas, embutidos, postas de pollo, etc), además

de que completan los frascos de mayonesa, Kétchup, sal, etc) y recogen y limpian las mesas.

Esto constituye una sobrecarga de trabajo que afecta la rapidez del servicio. También se pudo observar que los fines de semana y feriados, en horarios pico de 9 a 10.30 pm, la capacidad de cocina es insuficiente, sobretodo en la entrega y cobro del pedido, actividades que realiza solamente una persona.

Los restaurant de comidas rápidas tienen que practicar el autoservicio, dándole mayor participación a los clientes, incluso promover la recogida de los desechos de comida por el propio cliente, lo cual eliminaría una carga innecesaria a los dependientes que solamente se centrarían en abastecer la cocina con los alimentos semi preparados.

#### Paso 8. Análisis del sistema de servicio

Tabla 7. Análisis de los elementos básicos del sistema de servicio

Elementos	Se cumple	No se cumple	Observación
El cliente o beneficiario		X	<p>La satisfacción de las necesidades del cliente es el primer elemento en el sistema de Servucción; Sin embargo existe un 11% de clientes insatisfechos que es un valor alto y entre las variables más afectadas se encuentran: Disponibilidad de utensilios (servilletas, mayonesa, Kétchup, sal, etc), rapidez del servicio, amabilidad de los empleados, buen aspecto de los empleados; todas relacionadas directamente con la prestación del servicio.</p> <p>Por otra parte la evaluación y análisis de la imagen indica pérdida de posicionamiento y de imagen del Big Boy ante la entrada de un nuevo competidor y señala también dificultades con el servicio, pues entre las variables con más bajo niveles de adecuación, se encuentran: Capacidad de distribución, rapidez del servicio, horarios adecuados, amabilidad de los</p>

			<p>empleados</p> <p>Por último el restaurant Big Boy no cuenta con encuesta o instrumento alguno para evaluar la satisfacción de sus clientes, ni con sistema para el registro de las quejas. Esto denota que el establecimiento aun practica un Marketing orientado a las ventas y no ha desarrollado herramientas del Marketing Relacional.</p>
El soporte físico		X	<p>Aunque por lo general el servicio es de naturaleza intangible, el soporte físico y los componentes tangibles que lo integran, son vitales para lograr la eficacia, la eficiencia y la efectividad; más aún en este tipo de servicio que tiene como objetivo entregar productos totalmente tangibles como lo son los alimentos</p> <p>Pese a la buena ubicación del Big Boy que facilitan su accesibilidad, existen elementos físicos deficientes, fundamentalmente la capacidad de cocina en horarios picos de arribo de clientes; la misma es insuficiente y provoca demoras excesivas en el servicio y sobrecarga de trabajo para los empleados</p> <p>Otros aspectos con dificultades fueron señalados por los clientes en las encuestas de satisfacción y de imagen, como: Variedad del Menú, Higiene y confort y presencia de los empleados</p>
El personal		X	<p>El personal que presta sus servicios debe estar preparado y aunque el sistema de servicio que debe utilizar un restaurant de comidas rápidas debe ser el autoservicio, el cual no exige</p>

			<p>tanto un trato personalizado con el cliente, la amabilidad del personal y su profesionalidad deben estar garantizada.</p> <p>Según los resultados de los instrumentos y análisis realizados, se aprecian dificultades con el personal, tanto de contacto directo, como de apoyo, evidenciada en: La falta de amabilidad, apariencia física de los empleados, dificultades para conocer el Menú, entre las fundamentales. Existe un elemento a favor del restaurant objeto de estudio y es que sus empleados están satisfechos y perciben liderazgo, esto facilita su motivación y compromiso con la mejora del servicio; siempre que se les capacite, adquieran las habilidades requeridas y conozcan las necesidades de los clientes.</p>
El servicio		X	<p>Como se ve todos los elementos del sistema de servicio están afectados, pero el propio sistema de entrega de servicio, es el aspecto más negativo, pues si un restaurant de comidas rápidas no cumple con los elemento básicos para la realización de servicio establecidos para estos restaurant, como lo es: la no existencia de dependientes, el autoservicio, la rapidez, y la máxima participación de los clientes en la ejecución del servicio; no puede haber eficiencia, ni efectividad.</p> <p>Los clientes deben ser los protagonistas del servicio de comidas rápidas, los empleados de contacto directo y de apoyo deben tener muy claros sus roles y utilizar métodos de trabajo que faciliten la realización de sus</p>



			actividades; como: poner el Menú en lugares visibles para facilitar su fácil conocimiento por los clientes, organizar sus áreas de trabajo y distribuirla espacialmente de forma que garantice un flujo de servicio más ágil y flexible, realizando trabajos previos a la apertura en la preparación de alimentos que permitan un suministro estable a la cocina y a los propios clientes.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Resumiendo los resultados obtenidos se puede decir que las principales dificultades que afectan el servicio del restaurant de comidas rápidas Fuente de Soda Big Boy y que requieren estrategias de Marketing específicas son:

- Alto porcentaje de insatisfacción de los clientes externos que evidencian problemas en la calidad del servicio.
- Decrecimiento de la imagen de Fuente de Soda Big Boy ante la entrada al Mercado de Mi Comisariato y dificultades con la calidad de sus servicios
- Desfavorable posicionamiento competitivo de Fuente de Soda Big Boy frente a Mi Comisariato.
- Escaso poder negociador de Fuente de Soda Big Boy con sus proveedores.
- Deficiente soporte físico del sistema de servicio
- Escasa capacidad de distribución
- Dificultades con la rapidez del servicio
- Atención poco amable y mal aspecto de los empleados
- Inadecuado sistema de servicio.

Paso 9. Plan de Acciones para implementar las Estrategias de Marketing en restaurant de comidas rápidas Big Boy

Las estrategias deben orientarse en función de los principales problemas diagnosticados, por lo que se hace necesario definir cuáles de las 9 dificultades diagnosticadas son las fundamentales y para ello se utiliza el método de los expertos Kendall.

Tabla 8. Resultados del método kendall

Principales dificultades	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	$\sum a_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
Alto porcentaje de insatisfacción de los clientes externos que evidencian problemas en la	1	1	2	2	3	3	3	15	20	400

calidad del servicio.										
Decrecimiento de la imagen de Fuente de Soda Big Boy ante la entrada al Mercado de Mi Comisariato y dificultades con la calidad de sus servicios	8	9	8	8	7	8	8	56	21	441
Desfavorable posicionamiento competitivo de Fuente de Soda Big Boy frente a Mi Comisariato.	6	7	6	7	6	5	5	42	7	49
Escaso poder negociador de Fuente de Soda Big Boy con sus proveedores.	9	8	9	9	8	9	9	61	26	676
Deficiente soporte físico del sistema de servicio	5	4	5	6	5	6	6	37	2	4
Escasa capacidad de distribución	4	5	4	4	4	4	4	29	6	36
Dificultades con la rapidez del servicio	2	3	1	1	2	2	1	12	23	529
Atención poco amable y mal aspecto de los empleados	7	6	7	5	9	7	7	48	13	169
Inadecuado sistema de servicio	3	2	3	3	1	1	2	15	20	400

Fuente: Elaboración propia

T= 35

W= 0,9197  $\geq$  0,50 .

Por lo tanto el estudio es válido, los expertos concuerdan en el 92 % de los casos y las principales dificultades son aquellas que tengan una sumatoria de  $a_i \leq T$ , osea:

- Alto porcentaje de insatisfacción de los clientes externos que evidencian problemas en la calidad del servicio.
- Escasa capacidad de distribución
- Dificultades con la rapidez del servicio
- Inadecuado sistema de servicio

Sobre estas dificultades deben centrarse las estrategias de marketing a proponer, debido a que constituyen las fundamentales.

Plan de Acciones para implementar las Estrategias de Marketing en restaurant de comidas rápidas Big Boy

Objetivo general. Elaborar un Plan de Acciones que permita diseñar estrategias de Marketing efectivas para la mejora del servicio, de la satisfacción de los

clientes y el incremento de las ventas en el restaurant de comidas rápidas Fuente de Soda Big Boy, de la ciudad de Bahía de Caráquez.

Los objetivos específicos del Plan de Acciones son:

- Incrementar la satisfacción de los clientes a partir la mejora del servicio.
- Mejorar el nivel de imagen del restaurant de forma tal que le permita mantener su posicionamiento competitivo.
- Incrementar el poder negociador del restaurant con los proveedores
- Aumentar profesionalidad de los empleados o clientes internos mediante la capacitación
- Rediseñar el sistema de servicio del restaurant

Como se observa el Plan de Acciones establece 7 ejes de acciones que son:

1. Satisfacción del cliente
2. Imagen
3. Posicionamiento
4. Competencia
5. Proveedores
6. Personal
7. Servicio

Los cuales comprenden 7 acciones de mejora generales y 13 acciones de mejora funcional, más específica; cada una con sus respectivos criterios de mejora, su responsable y el plazo o tiempo para su cumplimiento. Todas las acciones son responsabilidad del propietario y la más del 90% de las mismas tiene un plazo de ejecución de 1 año. En cuanto a los recursos se destaca que el 100% de las acciones específicas o funcionales requieren del recurso humano, el 69 % requiere aseguramiento financiero, el 54% necesita mejoras tecnológicas y el 38 % de recursos materiales.

Las acciones funcionales deben orientarse hacia las causas diagnosticadas en los diagramas causa efecto realizado para las cuatro deficiencias fundamentales:

Insatisfacción de los clientes, baja capacidad de distribución, demora del servicio e inadecuado sistema de servicio. Para las 5 restantes se utilizarán las acciones funcionales establecidas en el Plan de Acciones. Ver anexos 5 y 6.

### **3. Conclusiones**

1. Se diseñan estrategias de marketing que contribuyen al mejoramiento del servicio, de la satisfacción de los clientes y el incremento de las ventas en el restaurant Fuente de Soda Big Boy para enfrentar con efectividad la competencia de MI Comisariato.
2. Las dificultades diagnosticadas en el análisis externo fueron: alto % de insatisfacción de los clientes externos, pérdida de imagen del restaurant objeto de estudio, lo que ha provocado su disminución en el posicionamiento competitivo, frente a MI Comisariato, escaso poder negociador del Big Boy con los proveedores
3. Las dificultades fundamentales diagnosticadas en el análisis interno fueron: Escasa profesionalidad del personal, mal diseño de su sistema de servicio, demora del servicio y baja capacidad de distribución

4. Se definen como el aspecto con mayores dificultad el servicio y su sistema, por lo que las estrategias de marketing diseñadas se orientan fundamentalmente a la mejora del servicio
5. Se realiza una propuesta de Plan Acción para la implantación de estrategias de marketing que contribuyen al mejoramiento del servicio.

#### 4. Bibliografía

1. Alban, H. Gestión de calidad en los servicios. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gescalse> . [4 de marzo del 2004].
2. Albrecht, Karl. y Ron, Zemke. (Gerencia del Servicio. Legis Fondo Editorial. Serie Empresarial. Santa Fe de Bogotá, 1988.
3. Albrecht, K. La revolución de los servicios. Editorial. Legis. Folleto Servucción. El marketing del servicio. S. N., S.A, 1990
4. Alvarez. Introduccion a la Calidad. España: 1ra edicion, 2006
5. Arias, R. Posicionamiento de la Oferta de Mercado. Disponible en: [www.lafacu.com/apuntes/marketing/posicionamiento/default.htm](http://www.lafacu.com/apuntes/marketing/posicionamiento/default.htm). [21 de enero del 2004].
6. Comercialización y Marketing. Disponible en: <http://www.cermi.es/documentos/descargar/Turismo-accesible>. [12 de febrero del 2004].
7. David W Cravens Nigel F. Piercy. (2007). *Marketing*. España S. A. U. Madrid. : Octava edición.
8. Dimara, E; Petrou A; Skuras, D. Consumer's Appreciation of Regional Image and the Perceived Quality of Rural Tourism. 2003. Disponible en: <http://www.termasworld.com> [11 de marzo del 2004].
9. Eigler, P. y Langeard, E. La Servucción, el Marketing de Servicios, Madrid, McGraw Hill, 1989
- Escobar, G. Cómo actuar cada uno de nosotros ? ( la amabilidad es la clave). Argentina: 1 EDICION Pág 8, 2009.
10. La Calidad: Una Ventaja Competitiva. Disponible en: [www.promer.cl/getdoc.phpdocid=346](http://www.promer.cl/getdoc.phpdocid=346) [26 de febrero del 2004].
11. Laura Fischer, Jorge Espejo. Mercadotecnia. 3ra EDICION. Madrid, McGraw Hill, 2006
12. Mike P y Birgit, P. Sports and more: A students' image analysis of the city of Innsbruck.. Disponible en : <http://www.termasworld.com> [16 de marzo 2004]
13. Mike P y Birgit, P. The experience of cities. On perception of cities' attraction points. 2003. Disponible en: <http://www.termasworld.com> [11 de marzo 2003].
14. Normas ISO/ FDIS 9000: (E). Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. 2015

15. Pérez, R; Hidalgo, L. ¿Dónde coinciden los caminos hacia la mejora?. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/mejora-metodos/mejora-metodos.shtml#METKARL>. [ 4 de marzo del 2004].
16. Posicionamiento en el mercado. Disponible en: <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales> .[21 de enero del 2004]
17. Rojas, H. Mejoramiento de la calidad de servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa. Disponible en: <http://www.monografias.com> [16 de marzo 2004].
18. Rodriguez, M. Y.. Estrategias de marketing . Esic Madrid , 2007
19. Romero, C .Posicionamiento..Disponible en: [www.monografiass.com/seccioness/Marketing-5.html](http://www.monografiass.com/seccioness/Marketing-5.html) [21 de enero del 2004].
20. Trout, J y Ries, M. Posicionamiento. Disponible en: <http://winred.com/EP/articulos/libreria/a1698>. [ 4 de marzo del 2004]
21. Serna,h. Coceptos básicos en el servicio al cliente. Colombia: Ltda., 2006
22. Valls, W, Tesis doctoral. Evaluación y análisis de la calidad de destinos turísticos de sol y playa. ISPJAE, 2006
23. Valls, W. Metodología para evaluar la calidad del servicio y el posicionamiento competitivo en hoteles. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/audiinterlefo.htm> 2012.
24. Varadarajan. Marketing estrategico. Mexico: 1 Edicion, 2010.
25. Vera, Williams Estrada. Servicio y atencion al cliente. Peru, 2007.

## ANEXO 1. Encuesta de satisfacción de los clientes externos

Preguntas	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Completamente Insatisfecho
Variación de menú					
Cantidad de comida					
Temperatura de alimentos					
Pedidos errores					
Atención amable de empleados					
Rapidez de servicio					
Disponibilidad de utensilios					
Menú sencillo de conocer					
Empleados amables y respetuosos					

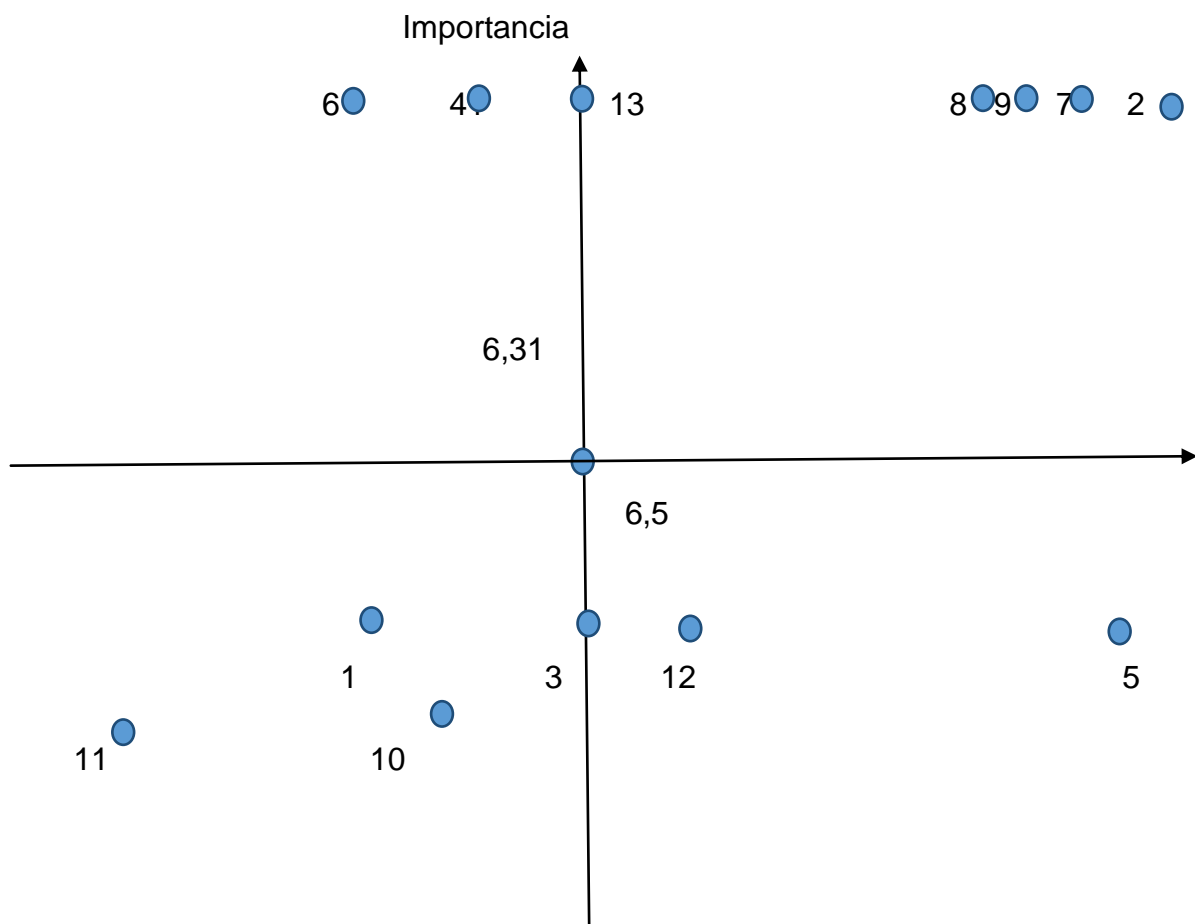
Limpieza de restaurant					
Relación calidad precio					
Ambiente local					
Buena presencia de trabajadores					
Pregunta control					



## Anexo 2. Encuesta de Imagen

Variables	Valor de Importancia 1 a 7	Valor de la Adecuación													
		Valor del Big Boy							Valor Mi Comisariato						
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Lugar céntrico de fácil acceso															
Higiene y confort															
Variedad del Menú															
Alimentos frescos y de calidad															
Cantidad de alimento															
Precio adecuado y accesible															
Rapidez del servicio															
Capacidad de distribución															
Amabilidad de los empleados															
Promoción															
Modalidades de consumo( en el lugar,a domicilio)															
Horarios adecuados															
Imagen general del restaurant															

## Anexo 3. Matriz Importancia – adecuación de Mi Comisariato



Anexo 4. Encuesta para evaluar la satisfacción de los clientes internos o empleados.

Estimado trabajador. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

DIMENSIONES.	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
<b>SU TRABAJO.</b>					
1. Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
2. Su trabajo lo obligara a superarse.					
3. Se siente orgulloso realizándolo.					
4. Está preparado para hacer su trabajo.					
<b>CONDICIONES LABORALES.</b>					
7. Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.					
8. Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
9. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
<b>SALARIO.</b>					
10. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
11. Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
12. Su salario es justo comparado con el de los demás.					

<b>TRATO Y RELACIONES PERSONALES</b>					
13. Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su colectivo e individualmente.					
14. Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se interesen por usted.					
15. Su jefe lo trata con respeto y que sus relaciones con usted son buenas.					
<b>PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES</b>					
16. Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.					
17. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
18. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
19. Se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
<b>COMUNICACIÓN.</b>					
20. Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21. La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					

22. Su jefe pide información regularmente.					
23. Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
<b>LIDERAZGO.</b>					
24. Tiene buenas relaciones con su jefe.					
25. Es su jefe un ejemplo a seguir.					
26. Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo.					
27. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe.					
Evalúe de forma general su satisfacción en la organización.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5. Plan de Acciones para implementar las Estrategias de Marketing en restaurant de comidas rápidas Big Boy

Eje	Acción	Acción	Criterio de	Asign	Recurs	Tiem po de
-----	--------	--------	-------------	-------	--------	------------

		funcional	mejora	able	os	ejecu ción
Satisfacci ón de clientes	Elevar el Porcentaj e de satisfacció n de los clientes	Elevar el % de satisfacción de los cliente al cierre del 2016 en un 2%	% de satisfacción de los clientes externos	Propie tario	Tecnoló gicos Financi eros Human os Material es	1 año
Imagen	Increment ar la imagen del restaurant	Incrementar la imagen del restaurant con relación a su competencia en un 2,07%	Valor de imagen	Propie tario	Tecnoló gicos Financi eros Human os Material es	2 años
Posiciona miento	Mantener el posiciona miento competitiv o actual	Mantener el segundo lugar en posicionamie nto de restaurant de comidas rápidas, después del líder Mi Comisariato, pero elevando su imagen de 6,27 a 6,4	Posicionami ento, según valor de imagen	Propie tario	Tecnoló gicos Financi eros Human os Material es	2 años
Compete ncia	Analizar sistemátic amente la competen cia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer Nivel. Evaluando el valor de imagen de Mi Comisariato y su</li> </ul>	Valor de imagen	Propie tario	Tecnoló gicos Financi eros Human os Material es	1 año

		<p>taza de mejora, anualmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segundo Nivel. Evaluando el nivel de imagen de los competidores mejor posicionados 3ro y 4to lugar)</li> <li>• Observar el comportamiento de productos sustitutos.</li> </ul>				
Proveedores	Incrementar el poder negociador con los proveedores del restaurant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar sus proveedores obtengan más 90 puntos según el método calidad, precio,</li> </ul>	<p>Método de evaluación de proveedores (calidad, precio, servicio)</p> <p>Número de proveedores por</p>	Propietario	Financieros Humanos	1 año



		servicio) <ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir el número de proveedores al mínimo para mejorar sus relaciones</li> </ul>	suministros			
Personal	Incrementar la profesionalidad del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al 100% del personal (directos, indirectos y propietario) en cursos de calidad del servicio y atención al cliente</li> <li>Completar fuerza laboral adicional eventualmente</li> </ul>	<p>No de trabajadores preparados</p> <p>No de trabajadores con contrato eventual</p>	Propietario	Financieros Humanos	1 año
Servicio	Rediseñar el sistema de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer los</li> </ul>	Directos. Entrega del Menú,	Propietario	Humanos	1 año

	servicio	<p>roles de los y funciones de los empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el autoservicio, aumentando la participación de los clientes en el servicio</li> <li>Rediseñar la distribución espacial del restau</li> </ul>	<p>entrega de pedidos para llevar y Cobro</p> <p>Indirectos Cocina, preparación de alimentos, completamiento de utensilios, limpieza y almacén</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formalizar en forma visible y atractiva el Menú</li> <li>Minimizar al máximo la presencia de dependientes</li> <li>Aumentar la capacidad de cocina en horarios picos.</li> <li>Incrementar el rendimiento</li> </ul>	Propietario	<p>Financieros Humanos Materiales</p> <p>Financieros Humanos</p> <p>Tecnológicos</p> <p>Financieros Humanos</p> <p>Humanos</p> <p>Humanos</p>	1 año
--	----------	---	--	-------------	---	-------

		rant	<p>o de las actividades de apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicar el área de cocina en el área izquierda en la calle Montu far, más próximo al área de preparación y almacenamiento de alimentos</li> <li>• Ubicar la zona de cobro y entrega de pedidos al lado próximo a la cocina</li> <li>• Coloc</li> </ul>		<p>Tecnológicos</p> <p>Financieros Humanos</p> <p>Financieros Humanos</p> <p>Humanos</p> <p>Tecnológico</p>	
--	--	------	---	--	---	--

			<p>ar cartel es con el Menú visible s y atracti vos por las calles Ave. Bolíva r y Montu far.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicar la never a de la bebid a dentro del salón en la esqui na Ave. Bolíva r y Montu far, para que sea accesi ble a todos los cliente s.</li> <li>• Instal ar equip os para la</li> </ul>		<p>gicos Financi eros Human os</p>	
--	--	--	---	--	--	--

			conser vació n y venta s de jugos, próxi mos a la never a de bebid as			
--	--	--	---	--	--	--

Anexo 6. Cronograma de Presupuesto del Plan de Acciones para la elaboración de las Estrategias de Marketing en restaurant de comidas rápidas Big Boy

Actividad	Costo	Tiempo
Trabajo de campo para la recopilación de la evaluación de la satisfacción de los clientes, la imagen y posicionamiento	\$1000.00	2.5 meses
Procesamiento y análisis de la información	\$ 300.00	0.5 mes
Selección de métodos y herramientas	\$ 400.00	0,5 mes
Análisis de las 5 fuerzas de la competencia	\$ 400.00	0.5 mes
Análisis interno (lluvias de ideas, encuestas a trabajadores, análisis de las 4 Ps)	\$ 870.00	2 meses
Elaboración del Plan de Acción	\$ 600.00	1 mes
Total	\$ 3 570	7 meses

Plan de Acciones para implementar las Estrategias de Marketing en restaurant de comidas rápidas Big Boy, se necesiitará los siguientes recursos:

Recursos Humanos: \$13 145.00

Capacitación del personal: \$ 545.00

Contratación de un trabajador eventual (horarios picos), el cual puede ser un estudiante universitario. \$12 600

Tecnología: \$2 970.00

Comprar un nuevo fogón de cocina \$ 250.00

Incrementar el consumo de gas \$ 20.00

Comprar un equipo dispensador de jugos: \$200.00

Compra de software: \$1000.00

Servicios de consultoría para realizar los análisis externos e internos: \$ 1500.00

Materiales: \$ 300,00

Carteles de anuncio del Menú: \$ 200.00

Otros gastos: \$100.00

**Financieros \$ 16 415. 00**