

# **PERCEPCIÓN DEL SERVICIO DE LOS CONSUMIDORES DEL RESTAURANTE CASA DE PIEDRA EN LA CALERA**

Proyecto Aplicado

**Presentado Por:**

David Andrés Suárez

**Tutor:**

Ana María Rojas Vásquez

Administrador Financiero

Esp. Gerencia de Mercadeo Estratégico

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Junio de 2020



**PERCEPCIÓN DEL SERVICIO DE LOS CONSUMIDORES DEL RESTAURANTE  
CASA DE PIEDRA EN LA CALERA**

**Presentado Por:**

David Andrés Suárez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD  
Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Bogotá, junio de 2020

Proyecto aplicado de grado

Directora:

Ana María Rojas Vásquez



Dedicatoria:

A mi familia y esposa por su apoyo incondicional en esta etapa.



### Agradecimiento:

Quiero agradecer a Dios a mi familia y esposa, pero dedico muy especialmente este trabajo a mi alma mater y sus docentes, mi profundo agradecimiento por su guía en cada momento del desarrollo de este trabajo. A los propietarios del restaurante Casa de Piedra por abrirme sus puertas y confiar en mi trabajo.



## Resumen

El Presente Estudio Centra Su Atención En El Restaurante Casa De Piedra Ubicado En La Calera, Donde A Través De Un Diagnostico Se Determinó Que En El Último Año Se Ha Observado Una Fluctuación En Las Ventas, Situación Que Ha Conllevado A Explorar Dentro De Este Contexto Para Conocer Las Percepciones De Los Consumidores Y Con Base A Sus Opiniones Poder Establecer Las Causas De La Problemática Presente. En Ese Sentido, Se Propuso Como Objetivo General De Investigación Describir Mediante La Recolección De Información La Percepción Que Se Tiene Del Servicio, Atención Y Variables Que Construyan Una Experiencia Diferente Para Los Consumidores Del Restaurante Casa De Piedra. El Estudio Metodológicamente Se Caracteriza Por Ser Un Estudio Con Enfoque Cuantitativo, Elaborado Bajo Un Diseño De Campo Con Alcance Descriptivo-Analítico. La Muestra Estuvo Constituida Por 52 Personas A Quienes Se Les Aplicó Un Instrumento Tipo Encuesta Diseñada Bajo El Modelo De Expectativas Servqual Con Escalas Tipo Likert. Los Resultados Alcanzados Ponen En Evidencia Que El Restaurante Cuenta Con La Aceptación Del Público, Motivado A Que Cuenta Con Buenas Instalaciones, Atención De Primera Y Productos De Primera Calidad. En Líneas Generales, Se Concluye Que Existe Una Percepción De Parte De La Cartera De Cliente, No Obstante, Existe Algunos Aspectos Que Es Necesario Atender Para Fortalecer El Negocio Y Estar A La Altura De Los Competidores Más Cercanos.

**Palabras Clave:** Percepción, Servicio, Consumidor, Restaurante Casa De Piedra, Mercado.



## Abstract

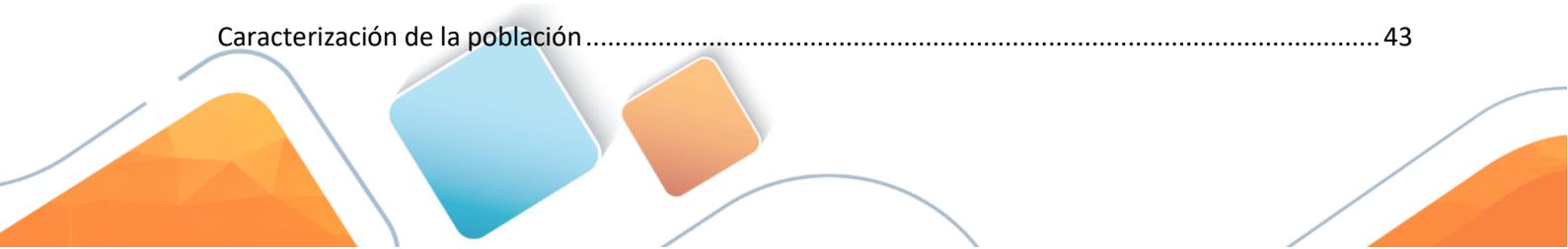
This study focuses its attention on the Casa de Piedra restaurant located in La Calera, where through a diagnosis it was determined that in the last year a fluctuation in sales has been observed, a situation that has led to explore within this context to know the perceptions of consumers and based on their opinions to establish the causes of the current problem. In this sense, it was proposed as a general research objective to describe, through the collection of information, the perception of the service, attention and variables that build a different experience for the consumers of the Casa de Piedra restaurant. Methodologically, it is characterized by being a study with a quantitative approach, elaborated under a field design with a descriptive-analytical scope. The sample consisted of 52 people to whom a survey-type instrument designed under the SERVQUAL expectations model with Likert-type scales was applied. The results achieved show that the restaurant has the acceptance of the attending public, as it has good facilities, first-class service and top-quality products. In general terms, it is concluded that there is a perception of part of the client portfolio, however, there are some aspects that must be addressed to strengthen the business and keep up with the closest competitors.

**Key Words:** Perception, service, consumer, Casa de Piedra restaurant, market



## Tabla de Contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>15</b>
Justificación.....	20
Objetivos de investigación .....	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos .....	21
<b>MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>22</b>
Antecedentes .....	22
Bases teóricas .....	27
Procesos cognoscitivos .....	27
Definición de percepción .....	28
Modelos de medición .....	28
Definición operacional del Constructo .....	33
Descripción psicográfica .....	34
Descripción demográfica de la muestra .....	34
Resultados.....	34
Marco conceptual .....	35
Calidad.....	36
Servicio.....	36
Calidad del servicio .....	37
Medición del servicio .....	37
Marco legal .....	38
Marco contextual.....	39
Información metodología .....	40
Población.....	40
Muestra.....	40
Instrumento .....	40
Procedimiento.....	41
Consideraciones éticas.....	42
Cronograma .....	42
<b>RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....</b>	<b>43</b>
Caracterización de la población .....	43



Análisis descriptivo. Percepción del servicio .....	43
Con respecto al producto.....	43
Con respecto a las instalaciones .....	46
Con respecto a la atención en el restaurante.....	49
Con respecto a aspectos relevantes .....	51
Discusión .....	52
Conclusiones .....	53
<b>ESTRATEGIA .....</b>	<b>55</b>
Análisis situacional .....	55
Variables Políticas .....	55
Variables Económicas .....	56
Variables Socio Culturales.....	56
Variables Tecnológicas.....	56
Variables Ecológicas .....	56
Variables Legales.....	57
Análisis interno .....	57
Reseña histórica de la empresa .....	57
Visión y Misión.....	58
Objetivos Corporativos .....	58
Estrategias Corporativas Actuales.....	59
Posicionamiento Actual .....	59
Estrategia de Mezcla de Productos y/o Arquitectura de Marcas .....	60
Producto.....	60
Categorías .....	60
Catálogo de productos.....	62
Análisis del Valor del Cliente: Análisis de características, ventajas y beneficios del producto según importancia dentro del portafolio de productos.....	63
Características del producto .....	63
Ventas y Beneficios del producto .....	63
Análisis de la Marca y el Posicionamiento .....	64
Ciclo de Vida en el que se Encuentran las Categorías y los Productos .....	64
Objetivos, estrategias y programas de mercadeo utilizados actualmente por unidades estratégicas de negocio (UEN's).....	66
Análisis de resultados de ventas de los últimos años en cantidades y valores .....	67



Análisis externo.....	68
Mercado .....	68
Determinación del Mercado Relevante .....	69
Análisis del valor del cliente.....	73
Identificación.....	73
Rotación de clientes.....	74
Proceso de compra – Momentos de Verdad .....	74
Disposición y Capacidad de Compra .....	75
Pautas de Compra .....	75
Competencia .....	76
Identificación de los Competidores .....	76
Composición de Participación en el Mercado .....	77
Definición del Principal Competidor .....	77
Análisis del principal competidor. El Tambor .....	78
Producto, posicionamiento, característica diferencial, estrategias y programas utilizados actualmente por El Tambor. ....	78
Identificación de problemas, oportunidades, factores claves del éxito y aspectos críticos.....	79
BCG.....	79
Matriz DOFA.....	80
Objetivos y metas .....	81
Objetivos .....	81
Metas .....	81
Ventaja competitiva.....	82
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>84</b>
ANEXO A.....	89



## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Fundamentación jurídica</i> .....	38
<b>Tabla 2.</b> <i>Cronograma de actividades</i> .....	42
<b>Tabla 3.</b> <i>Caracterización de la población</i> .....	43
<b>Tabla 4.</b> <i>Evaluación de las instalaciones</i> .....	46
<b>Tabla 5.</b> <i>Resultado de ítems relacionados con Atención en el restaurante</i> .....	50
<b>Tabla 6.</b> <i>Ranking de aspectos por orden de relevancia</i> .....	51
<b>Tabla 7.</b> <i>Tabulación de variables nominales – Posicionamiento de Marca</i> .....	51
<b>Tabla 8.</b> <i>Normas técnicas según ACODRES</i> .....	55
<b>Tabla 9.</b> <i>Catálogos de productos</i> .....	62
<b>Tabla 10.</b> <i>Principales competidores</i> .....	76
<b>Tabla 11.</b> <i>Análisis de la matriz DOFA</i> .....	80



## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Venta por categorías.</i> .....	14
<b>Figura 2.</b> <i>Categorías de alimentos y entretenimientos.</i> .....	17
<b>Figura 3.</b> <i>Categorías de comidas y bebidas.</i> .....	18
<b>Figura 4.</b> <i>Ventas Totales últimos 3 años.</i> .....	20
<b>Figura 5.</b> <i>Modelo SERVQUAL</i> .....	31
<b>Figura 6.</b> <i>Modelo SERVQUAL, Análisis de brechas</i> .....	32
<b>Figura 7.</b> <i>Sabor de la Comida.</i> .....	44
<b>Figura 8.</b> <i>Cantidad de Comida Vs. Precio.</i> .....	45
<b>Figura 9.</b> <i>Precios de la Comida Vs. Calidad.</i> .....	45
<b>Figura 10.</b> <i>Variedad de Bebidas</i> .....	46
<b>Figura 11.</b> <i>Limpieza de los baños.</i> .....	47
<b>Figura 12.</b> <i>Capacidad Parqueadero.</i> .....	47
<b>Figura 13.</b> <i>Ambiente del Restaurante.</i> .....	48
<b>Figura 14.</b> <i>Amabilidad del Personal.</i> .....	49
<b>Figura 15.</b> <i>Requerimientos de los clientes por parte del personal</i> .....	50
<b>Figura 16.</b> <i>Guía Visto Bueno Restaurantes Bogotá.</i> .....	59
<b>Figura 17.</b> <i>Artículo de la guía Visto Bueno Restaurantes Bogotá.</i> .....	60
<b>Figura 18.</b> <i>Listado de precios por producto.</i> .....	61
<b>Figura 19.</b> <i>Picada Típica (8 productos).</i> .....	61
<b>Figura 20.</b> <i>Ubicación de los productos en la matriz del ciclo de vida.</i> .....	65
<b>Figura 21.</b> <i>Ventas totales en los últimos tres años.</i> .....	67
<b>Figura 22.</b> <i>Participación productos en total ventas año 2018.</i> .....	68
<b>Figura 23.</b> <i>Valoración porcentual del crecimiento poblacional entre el 2010 y 2015.</i> .....	71
<b>Figura 24.</b> <i>Hogares según número de personas.</i> .....	71
<b>Figura 25.</b> <i>Personas viviendo en el exterior.</i> .....	72
<b>Figura 26.</b> <i>Proceso de compra.</i> .....	74
<b>Figura 27.</b> <i>Matriz Ansoff.</i> .....	82



## Introducción

El sector de alimentos en Colombia ha representado en los últimos años un papel importante en la economía del país debido, entre otras razones, a la gran cantidad de empleos y a la producción que este genera. El desarrollo de este sector se ve reflejado por diversas variables, pero principalmente por su producción y comercialización a través de los restaurantes, catering, bares y otra serie de factores que, hacen de esta industria una de las más rentables en el país. En años recientes dicho mercado ha presentado un comportamiento si se quiere bastante dinámico, donde se ha mantenido un crecimiento constante a pesar de los cambios que viene mostrando la economía colombiana.

No obstante, el crecimiento continúa lento, pero en ascenso gracias a la presencia de variables como el aumento paulatino de la clase media, la devaluación del peso colombiano frente al dólar y estratificación de la sociedad colombiana, las cuales son determinante dentro de todo este proceso. Las mismas se han mantenido constante y han permitido que dicho mercado crezca, y se debe precisamente a la innovación constante que se ha presentado en el sector e incluye la entrada de varias cadenas de comida rápida al mercado competitivo, generando que en los restaurantes y bares no se haya mostrado una reducción en el crecimiento en los últimos diez años, y que le ha servido de base para seguir creciendo, claro no con la misma dinámica de los años 2013 y 2014 pero si se ha logrado mantener dentro de todo este escenario un ascenso económico sostenido por encima del 6% hasta el año 2018, ( Castel Blanco y Jaramillo, 2018).

Ahora bien, según lo plantea el director de la Cámara de Alimentos de la ANDI, Camilo Montes, en los últimos años la industria de alimentos colombiana ha tenido un crecimiento porcentual, muestra de ello se refleja en que solamente en 2019 la industria creció en 5,21% en términos reales; y es atribuido a una diversidad de elementos que han incidido en todo



este proceso, y que a pesar de todas las dificultades políticas y económicas que ha presentado Colombia no se ha observado un descenso significativo en este sector.

Ahora, un elemento que cobra fuerza dentro de todo este contexto y que vale la pena estudiar a profundidad por ser el principal aporte económico es la percepción de los consumidores y con ella todas las variables que la integran, puesto que juega un papel fundamental en la producción de los diferentes locales dedicados a la venta de comida en el país. Dentro de este conjunto de variables destacan, por ejemplo, las de carácter social, de atención, de servicio, de pertenencia para ingerir alimentos en dichos locales.

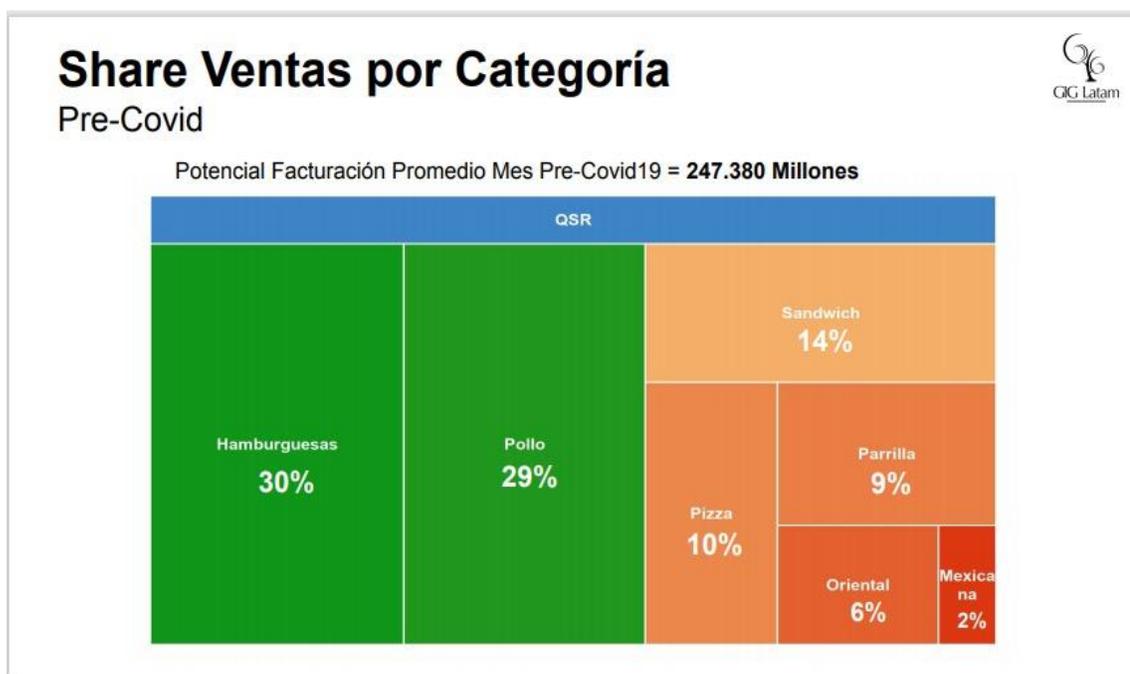
En esa dirección, resulta idóneo para los efectos de este trabajo realizar un estudio sobre la percepción que tienen los consumidores, específicamente de aquellas personas que son clientes fieles del restaurante Casa de Piedra durante muchos años y que conocen la realidad del servicio brindado y desempeño del personal por brindar una atención calificada durante los 22 años que lleva funcionando.

En relación con esto, el presente documento pretende plasmar la integración de las asignaturas correspondientes a la Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo, que tienen como objetivo principal enlazar los conceptos vistos en cada materia a través de un proyecto que resuelva un problema real por el que esté atravesando alguna empresa en el mercado actual. La intención del estudio es integrar los conocimientos adquiridos en las diversas asignaturas, enfocándonos en la variable percepción a través de la aplicación del modelo SERVQUAL y que, junto con la aplicación de una encuesta y el análisis de los resultados, van a ayudar a identificar la fuente del problema y darán respuesta de hacia dónde dirigir una estrategia que haga sentido para la empresa y que complementa lo estudiado en las asignaturas de esta especialización.



En la figura 1 puede apreciarse que en la categoría comida rápida que es donde se sitúa el restaurante, la subcategoría con mayor peso es hamburguesa, seguido por pollo, sándwiches y parrilla con un crecimiento del 9%; la facturación promedio de esta categoría por mes es de \$ 247.380.000, esta información está construida antes del covid 19, lo que se evidenció es que esta cifra se redujo al 50%.

**Figura 1.** *Venta por categorías.*



Fuente: Elaboración propia (2020).

## Planteamiento del problema



La cocina y las acciones que se desarrollan en ella es un lugar específico en el hogar o en un restaurante y allí se prepara todo aquello que alimenta al ser humano, su propósito a lo largo de la historia es su conservación, y para lograrlo se apoya en la agricultura, ganadería, el comercio, la industria de alimentos, su evolución ha sido notoria a través del tiempo y se debe a la curiosidad y la creatividad del ser humano. En ese sentido, dejó de ser un mecanismo de sobrevivencia para transformarse en un concepto más elaborado que, hoy por hoy representa la cultura de un país, esto sin dejar de lado la importancia que a nivel comercial ha adquirido para el hombre.

Al respecto, Álzate (2003) señala que, el territorio colombiano, es un país dotado de selvas, cordilleras, valles, mares y ríos, y una extensa tradición cultural propias de cada región, que al fusionarla con la cocina colombiana ha generado variedad y exquisitez de comidas. El autor en su estudio además afirma que en el país se encuentran una gran variedad de platos ricos en ingredientes provenientes de su propia naturaleza y que le dan el sello particular de cada pueblo y de su arte culinario. Platos que han sido aprovechados por las industrias culinarias para su comercialización donde muestran una gran riqueza cultural y que, benefician económicamente a las distintas regiones ya que son fuente de empleos y de emprendimientos personales que

representan a cada departamento del país y evidencia una gama de opciones culinarias para deleitar a propios y extranjeros.

Dentro de ese escenario Bogotá, como la capital le ha otorgado una gran oferta gastronómica de Colombia durante los últimos veinte años, la ciudad se ha transformado en un espacio donde se dan cita sus habitantes y extranjeros para satisfacer todos los gustos del paladar en los restaurantes que ofrecen los mejores platos típicos de la comida colombiana e internacionales. Es por ello que, gracias a la zonificación gastronómica de Bogotá, la propagación de restaurantes se ha hecho más evidente, situación que moviliza un mayor número de personas dentro de las fronteras nacionales y que incluso atrae visitantes extranjeros con el único propósito de conocer qué le ofrece la ciudad en materia de gastronomía, (Varacel y Venegas, 2015).

En este sentido, la importancia que, en Bogotá, y en otras partes del país, se le ha dado a la gastronomía típica de Colombia está delimitada por un arraigado sentido de pertenecía, el cual se refiere a “una serie de percepciones, valores y disposiciones de los miembros de una comunidad”, (CEPAL, 2007). Esto le ha otorgado un gran prestigio a lo largo de la historia a la comida realizada dentro y fuera del país. De allí que, al analizar las percepciones en los habitantes de Bogotá sería un buen indicativo para evaluar el comportamiento del sector en los últimos años.

Ahora bien, hasta el año 2019 el sector comercial dedicado al ramo de restaurantes presentaba un crecimiento a doble dígito y aportaba a la economía del país 1.5 millones de empleos y ventas cercanas a los \$35 billones por año. En octubre de 2019, el gasto de los hogares en Colombia en términos reales comparado frente al mismo mes del año creció un 7,7% y se observó, además, según el estudio de consumo de Nielsen, que 5 de cada 10 colombianos, come



en su casa comida comprada por fuera entre 1 y 3 veces al mes. De este modo, los datos señalados, abre una brecha para explorar el mercado y establecer las distintas percepciones de los consumidores de cara a este importante mercado. En las figuras 2 y 3 se muestra en detalle el planteamiento anterior

**Figura 2.** *Categorías de alimentos y entretenimientos.*



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 3. Categorías de comidas y bebidas.**



Fuente: Source Blackspip (2019).

Es así como el presente estudio se concentra en el restaurante Casa de Piedra el cual es un negocio familiar fundado en 1997 con 22 años de experiencia en el ramo, en donde se le ha brindado un servicio de calidad a su distinguida clientela. El restaurante Casa de Piedra cuenta con cuatro líneas de productos:

- Piquete Sabanero:
  - Entradas: Arepa Campesina, de Queso, Arepa de Chócolo, Canelazo.
  - Picada adultos: consta de nueve productos (Carne Asada, Pollo, Papa Criolla, Morcilla, Longaniza, Chunchullo, Guacamole, Plátano y Mazorca). La recomiendan para 3 personas.
- Bebidas: dentro de bebidas el local ofrecen gaseosas, jugos de caja, cerveza, refajo, agua con gas y sin gas, saborizadas, etc.

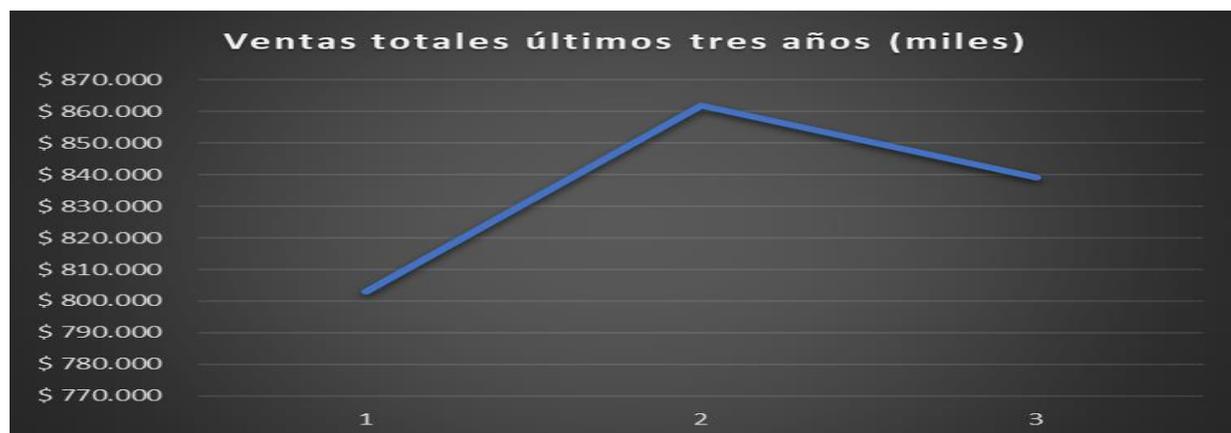
- Postres: los postres dentro de su oferta incluyen (postre de natas, brevas con arequipe, cuajada con melado, obleas, etc.).
- Otros productos: existe en su menú otras variantes gastronómicas tales como lomo de cerdo, costilla de cerdo, papa salada, envuelto de mazorca, chicharrón.

Cabe resaltar que, a pesar del crecimiento en ventas que ha tenido el negocio durante muchos años, en los últimos 3 años los socios de la empresa han notado una fluctuación en el comportamiento de las ventas debido a un conjunto de factores que vienen incidiendo en la dinámica habitual de ventas lo cual se puede vislumbrar con mayor detalle en la figura 4:

- El peaje de Patios no es acorde al flujo de vehículos que tiene la Calera, por lo tanto, genera mucho tiempo de espera y la gente prefiere ir a otros lugares.
- Incremento de la competencia: a través de los años han abierto muchos restaurantes en la zona que le brindan más opciones a los consumidores de escoger.
- Las largas temporadas de invierno.
- La empresa no ha hecho gran inversión en promocionar el restaurante y por lo tanto las nuevas generaciones no lo conocen.
- Se ha desaprovechado las nuevas herramientas tecnológicas para atraer nuevos clientes.
- La frecuencia de visita de los clientes tradicionales del restaurante es baja.



**Figura 4.** Ventas Totales últimos 3 años.



Fuente: Elaboración propia (2020).

Nota: En este gráfico se evidencia la fluctuación en el comportamiento de las ventas de los años 2014 a 2016 donde el eje "x" corresponde a total de ventas en miles de pesos y el eje "y" son los últimos 3 años. Lo anterior implica generar inversiones significativas en mantenimiento del negocio, en los proveedores, en el manejo de inventarios para no tener pérdida de materia prima, etc.

Con base a los planteamientos hechos, surge la siguiente pregunta de investigación

¿Cuál es la percepción de los consumidores del servicio del Restaurante Casa de Piedra en la Calera?

### **Justificación**

Para el sector empresarial y especialmente los que están dedicados a la venta de comida, evaluar la percepción de los consumidores y población en general es de suma importancia. Esta es una estrategia de mercado que sin lugar a duda permite conocer la apreciación de un grupo de personas acerca de los servicios que brinda y medir el nivel de aceptación y posicionamiento con el que cuenta el restaurant dentro del mercado.

Asimismo, es un mecanismo que ayuda a la empresa a establecer su estado real en el mercado y poner en práctica acciones que le permita mejorar y potenciar aquellos puntos débiles para fortalecer su imagen frente a los consumidores. Por lo tanto, el presente proyecto aplicado

se enfocará en conocer cuál es la percepción del servicio que tienen los consumidores del restaurante Casa de Piedra en la Calera, permitiendo evidenciar y conocer aquellos aspectos relevantes para el consumidor en la toma de decisiones especialmente en aspectos como instalaciones, producto y atención.

El estudio es pertinente además debido a que, el peso del sector de restaurantes en Colombia en la canasta familiar es cada vez más importante, cuenta con 73.000.00 negocios informales y 17.000.000 formales solo en Bogotá, este sector registraba una producción de 9.1 billones de pesos en el 2019.

Esto es muy importante porque mantiene una actividad económica permanente, genera hábitos de consumo interesantes y algo que tiene que llegar a pasar en Colombia es que nuestro mercado adquiera mayor nivel de cultura gastronómica, porque en la medida que los clientes sean exigentes con el producto, la oferta va a tener un mejor nivel, (Gómez, H. presidente de Acodres, s, f.).

### **Objetivos de investigación**

#### **Objetivo general**

Describir mediante la recolección de información la percepción que se tiene del servicio, atención y variables que construyan una experiencia diferente para los consumidores del restaurante Casa de Piedra.

#### **Objetivos específicos**

- Analizar y definir el concepto de la percepción de los consumidores del restaurante de acuerdo con la calidad del producto.
- Caracterizar la percepción de los consumidores respecto a las instalaciones del restaurante.
- Evaluar la percepción de los consumidores con respecto a la atención recibida en el restaurante por parte del personal.



## Marco de referencia

En este apartado se esbozarán los distintos conceptos, teorías e investigaciones relacionadas con la temática de las percepciones aplicadas desde el enfoque del consumidor además del basamento legal y normativa jurídica en la que se sustenta el mencionado estudio.

### Antecedentes

Mascio, (2010) realizó un estudio en Venezuela, titulado, “*Auditoría de calidad de servicios en franquicias de comida rápida en el municipio Maracaibo*” el cual tuvo como propósito establecer una auditoria de la calidad de los servicios de varias franquicias de comida rápida en la localidad, apoyado en los basamentos teóricos de autores expertos en la materia tales como: Zeithaml y Bitner (2002), Stanton, Etzel y Walker (2004), Lovelock y Wirtz (2009), Cobra (2000).

La metodología de la investigación fue de tipo descriptiva con alcance analítico, con un diseño no experimental. La población estudiada estuvo conformada por gerentes de la franquicia Church’s Chicken, y del establecimiento de comida rápida Arturo’s. Para la recolección de información se diseñó una encuesta tipo cuestionario con escala Likert, validada en su contenido y criterio por cinco expertos en mercadeo y apoyadas en el método de Alpha Cronbach, arrojando como resultado que el área problema era la expectativa del cliente en contra de lo encontrado en dichas cadenas, es decir, lo que ofrecían no se correspondía con el servicio que realmente brindaban.

Como estrategia de valoración el autor sugiere aplicar regularmente elementos de la auditoría de servicio, pues esto les permite a estas franquicias establecer instrumentos para superar los factores negativos hallados, tener un mejor conocimiento acerca de su cartera de clientes y determinar estándares de calidad de común acuerdo con los clientes, para subsanar las



debilidades y optimizar los estándares de la organización. Dicho trabajo refleja un aporte importante para este estudio, pues pone en evidencia la relevancia que tiene la opinión de los consumidores en este tipo de negocio, para fortalecerse dentro del mercado y mantenerse a la vanguardia de las demandas actuales de este sector.

Por su parte, Mirabal (2010) llevó adelante un estudio en Venezuela el cual denominó “*La percepción como elemento incidente en la valoración de la rapidez del servicio en cadenas de comida rápida*”. El mismo se caracteriza por ser un estudio de enfoque comparativo y se realizó tomando como referencia varias cadenas de comida rápida para poder determinar la influencia de la percepción como elemento incidente en la apreciación de la rapidez del servicio.

Teóricamente, se sustentó en el tema de la percepción, abarcando los principales componentes que como proceso la integran e interrelacionándolos para proporcionar explicaciones sobre las atribuciones y respuestas generadas por los consumidores en cuanto al servicio presentado por las cadenas de comida. En lo referido a la metodología dicho estudio se fundamentó en un estudio de caso de once unidades de negocios, pertenecientes a cuatro cadenas de comida rápida distribuidas en cinco centros comerciales donde se estudió la rapidez con la valoración del servicio a través de las perspectivas de los clientes. Los resultados de mayor relevancia fueron la caracterización y expectativas del perceptor, algunos estímulos presentes, la naturaleza ambiente en las “ferias de comida rápida”, que sirvieron de base para esquematizar la situación percibida, apreciándose más la valoración cuando el cliente es efectivamente servido y obtiene el producto que desea tal y como se evidencia cuando está en la fila para adquirirlo.

Este estudio sirvió como muestra de la percepción que el cliente de grandes cadenas de comida rápida tiene en cuanto al servicio prestado en las ferias de comida y es una ventana para mostrar qué elementos de ese tipo de servicio esperan los clientes. Añadido a esto se presenta



una de las variables más importantes consideradas a la hora de ir a un restaurante, el tiempo, teniendo en cuenta que este tipo de servicio es una variable determinante para medir la conformidad del consumidor. En fin, es un importante referencial para evaluar la percepción del cliente de Casa de Piedra respecto al tiempo que tarda en ser atendido.

Cornejo (2013) ejecutó un estudio en Perú, que tuvo como propósito la presentación de un Plan de Marketing basado en estrategias competitivas, para la apertura de un restaurant de comida japonesa y nikkei en la ciudad de Chiclayo. Para ello se realizó un estudio de mercado que regularmente se hace para la apertura de este tipo de negocios con la salvedad de que en este se tomó en consideración la percepción de los clientes de la ciudad respecto a qué estarían dispuestos a consumir, la frecuencia con la cual irían al local, además de cómo espera que sea el servicio.

Los resultados, ponen de manifiesto que un plan estratégico basado en elementos de diferenciación de un producto puede resultar de gran ayuda para este tipo de negocio, pues permite calar en el gusto y preferencia del consumidor y ajustarse a sus necesidades.

Giménez, Fraiz y Gândara (2012) desarrollo una investigación en Argentina titulada *“Comidas inolvidables. La construcción de una metodología para analizar las Experiencias de comer fuera de casa”*. El artículo presentado por los autores tuvo como objetivo presentar la construcción de una metodología de análisis y evaluación de la calidad de la experiencia ofrecida por los restaurantes analizando los elementos que componen la experiencia de comer afuera.

Para esto se realizó una revisión bibliográfica, se creó un instrumento de recolección de datos que fue aplicado en tres restaurantes previamente seleccionados por tres profesores especialistas y se realizó una entrevista con los gestores/propietarios de los tres restaurantes en



cuestión. Los resultados apuntan a la multiplicidad de elementos indispensables para la construcción de la experiencia de comer fuera de casa y subsidian la revisión del instrumento de recolección de datos y de las estrategias para su aplicación. Como producto final se obtuvo una herramienta de análisis que permite profundizar los estudios sobre el tema, así como la toma de decisiones estratégicas por parte de los emprendedores que desean crear y gestionar experiencias memorables para sus comensales.

En esta misma línea Cunalata y Morales (2018), presentaron en Ecuador un estudio titulado “*Motivación del talento humano y su incidencia en la percepción del cliente en las empresas de servicios de alojamiento y comida del cantón la maná, provincia de Cotopaxi*”, el cual tuvo como propósito determinar la motivación del talento humano y su incidencia en la percepción del cliente, mediante un diagnóstico de la situación que presentaba el local para el 2018.

Para cumplir con su objetivo los autores emplearon un diseño metodológico con los tipos de investigación: formativa, de revisión bibliográfica y de campo con un alcance analítico. no obstante, el método analítico les permitió a los autores analizar y deducir los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados a los 90 propietarios de los establecimientos en estudio. Asimismo, fue posible llegar a conclusiones valederas sobre la información recopilada.

Entre los resultados más destacados indicaron que, los factores motivacionales que influyen de forma directa en el desempeño del personal es el sueldo, el cual se asigna conforme a las actividades que realizan en la empresa. De igual modo, se encontró que el clima laboral entre compañeros de trabajo. Lo anterior condujo a proponer un modelo motivacional para que los empleados puedan rendir mejor y los clientes queden satisfechos con el servicio ofrecido.



Este estudio resultó un gran aporte ya que se pudo apreciar que con distintas metodologías se pueden obtener una información más completa en cuanto a la calidad del servicio ofrecido, la percepción de los clientes y los factores que influyen para que los empleados mejoren su rendimiento laboral con mejores incentivos.

El último se trae a colación el trabajo presentado en México por Monrroy y Urzaiz (2020) titulado “*percepción de turistas nacionales y foráneos del servicio en restaurantes de todos santos pueblo mágico, México*”. En su estudio, los autores evalúan la percepción y la relación de la SQ y la CS (la calidad del servicio y la satisfacción del cliente) en las diferentes especialidades de restaurantes, contrastando la percepción entre los turistas nacionales y foráneos. Esto se realizó por medio de 162 encuestas en evaluando cinco dimensiones: instalaciones, accesibilidad, capital humano, atmósfera y alimentos, donde hipotéticamente la de alimentos y capital humano deberían ser los principales determinantes.

Los hallazgos pusieron en evidencia las tendencias valorativas de los consumidores en cuanto a la calidad del tipo de comida y del servicio, logrando establecer un patrón de análisis importante que le sirve a los dueños como instrumento para hacer adaptaciones permanentes en aras de optimizar servicio según las preferencias de consumo de los clientes.

Como se pudo apreciar en los antecedentes, la percepción de los consumidores puede ser medida de diferentes, lo primordial es conocer los elementos constitutivos para poder tomar las medidas pertinentes para fortalecer la empresa de comida. Cabe acotar, que en Colombia no se encontraron investigaciones relacionadas con esta temática y es por ello que se le da aún mayor importancia a los resultados y los aportes que pueda dar el presente estudio a futuras investigaciones.



## **Bases teóricas**

### **Procesos cognoscitivos**

#### *Definición tema de estudio y perspectiva teórica elegida*

El problema de estudio de este proyecto aplicado es describir la percepción del servicio de los consumidores del restaurante Casa de Piedra, de acuerdo con esto entenderemos los aspectos que los consumidores consideran relevantes en materia de servicio y la forma en que perciben estos elementos en la oferta del restaurante.

En concordancia con esto y , de acuerdo con Pérez, (2013) la percepción se entiende como “recibir algo y encargarse de ello, comprender o conocer algo y recibir por uno de los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas”. En armonía con lo anterior, Grohol (2005) citado por Velandia, (2011) afirma que la percepción es un “proceso a través del cual se seleccionan, organizan e interpretan los estímulos, para darles una interpretación lógica”. Por su parte, Oviedo (2004) define la percepción como “un proceso de extracción y selección de información relevante encargado de generar un estado de claridad y lucidez consciente que permita el desempeño dentro del mayor grado de racionalidad y coherencia posibles con el mundo circundante”. Por lo tanto, se asume que la percepción permite interpretar desde la observación, la realidad que llega a los sentidos del individuo.

Ahora bien, el modelo bajo el cual se desarrollará el proyecto es SERVQUAL. El mismo dispone de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio que se evalúa, si la puntuación de expectativas supera a la puntuación de percepción, será un indicativo de que existe un déficit en la calidad. En esa dirección, el modelo sirve de soporte para caracterizar los aspectos que los consumidores del restaurante consideran relevantes.



## **Definición de percepción**

Desde una perspectiva muy particular, la percepción es una interpretación subjetiva de la realidad, pues se da en razón a las experiencias individuales de las personas. De esta forma, para identificar la percepción del servicio, será fundamental analizar la experiencia interpretada por el cliente a partir de los estímulos que recibe, en este caso a partir de lo percibido en el restaurante Casa de Piedra.

De esta manera, al hablar de servicio se hace énfasis en la “acción y efecto de servir, como servicio doméstico e incluso como conjunto de criados o sirvientes”, (Duque, 2005). Ahora si se trata de servicio al cliente puede entenderse como “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”, (Duque, 2005). Del mismo modo, Peel (1993) y Lovelock (1990) citado por Duque (2005), entienden el concepto respectivamente como “aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad”.

Existen diferentes modelos teóricos que ayudan a identificar la percepción de servicio, como afirma Duque (2005):

Los estudios sobre la evolución histórica de la gestión, la calidad y el marketing de servicios, ya enfocados en la evaluación de la calidad del servicio, se agrupan alrededor de dos escuelas: la escuela norteamericana, liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry, y la escuela nórdica, liderada por Grönroos (p. 65)

## **Modelos de medición**

Rust y Oliver (1994) citados por Duque (2005) plantearon el modelo los tres componentes, el cual está compuesto por tres elementos: el servicio y sus características (service product), el proceso de envío del servicio o entrega (service delivery) y el ambiente que rodea el servicio (environment).



Dicho modelo se implementó inicialmente para productos físicos exclusivamente, y cuando se aplica al servicio, el foco de atención cambia sin desestructurar los elementos asociados con la calidad. Al respecto, Rust y Oliver (1994) citados por Duque (2005) afirman:

El servicio y sus características se refieren al diseño del servicio antes de ser entregado al cliente... Los elementos se determinan según el mercado objetivo, es decir, según las expectativas. Dichas expectativas pueden estar ligadas a benchmarks (punto de referencia o parámetros de comparación), independientemente de que la industria decida o no cumplir con el estándar. El punto clave es la determinación de las características relevantes o especificaciones a ofrecer. (p.23)

Otro de los modelos para la medición de servicio, es SERVPERF, el mismo se basa “exclusivamente en la valoración de las percepciones, con una evaluación similar a la escala SERVQUAL, la cual tiene en cuenta tanto las expectativas como las percepciones”, la diferencia con dicho modelo únicamente radica en el enfoque de la evaluación; preguntas e instrumentos, (Cronin y Taylor (1992) citados por Duque (2005)).

Por su parte, Grönroos (1988, 1994) proponen un modelo de imagen donde relaciona la calidad con la imagen corporativa; el autor plantea que el cliente “está influido por el resultado del servicio, pero también por la forma en que lo recibe y la imagen corporativa. Todo ello estudia transversalmente las diferencias entre servicio esperado y percepción del servicio”, (Duque, 2005).

Ahora, para llevar a adelante el presente estudio se pondrá en práctica el modelo SERVQUAL, el cual nace en la Escuela Americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry y se caracteriza por desarrollar un instrumento que sirve para medir la calidad de servicio percibida, evaluando de forma separada las expectativas y percepciones de un cliente, apalancándose en los comentarios de los consumidores en la investigación, (Duque, 2005).



Conforme a lo planteado por los creadores del modelo, los diferentes comentarios de los consumidores se orientan a diez temas previamente definidos por los autores, y va depender del servicio evaluado:

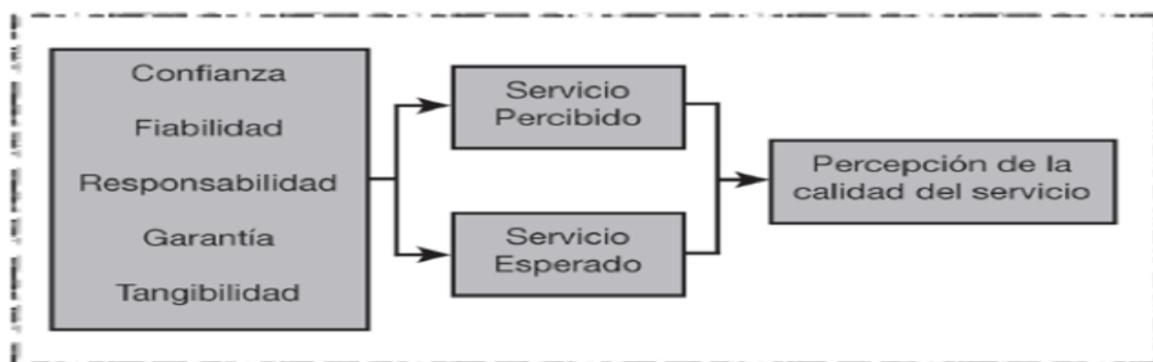
Elementos tangibles (Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales), fiabilidad, (Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa), capacidad de respuesta (Disposición para ayudar a los clientes y para proveerlos de un servicio rápido), profesionalidad (Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio), cortesía (Atención, respeto y amabilidad del personal de contacto), credibilidad (Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee), seguridad (Inexistencia de peligros, riesgos o dudas) accesibilidad (Lo accesible y fácil de contactar), comunicación (mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos) y comprensión del cliente (Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades), (Duque, 2005).

A partir de investigaciones estadísticas se encontraron correlaciones entre las anteriores diez dimensiones, lo que llevó a reducirlas a cinco, tal y como afirma Duque (2005):

Confianza o empatía (Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes, agrupa los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario), fiabilidad (Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa), responsabilidad (seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza, agrupa las anteriores dimensiones de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad), capacidad de respuesta (Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido), tangibilidad (Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación), (ver figura 5).



**Figura 5. Modelo SERVQUAL**



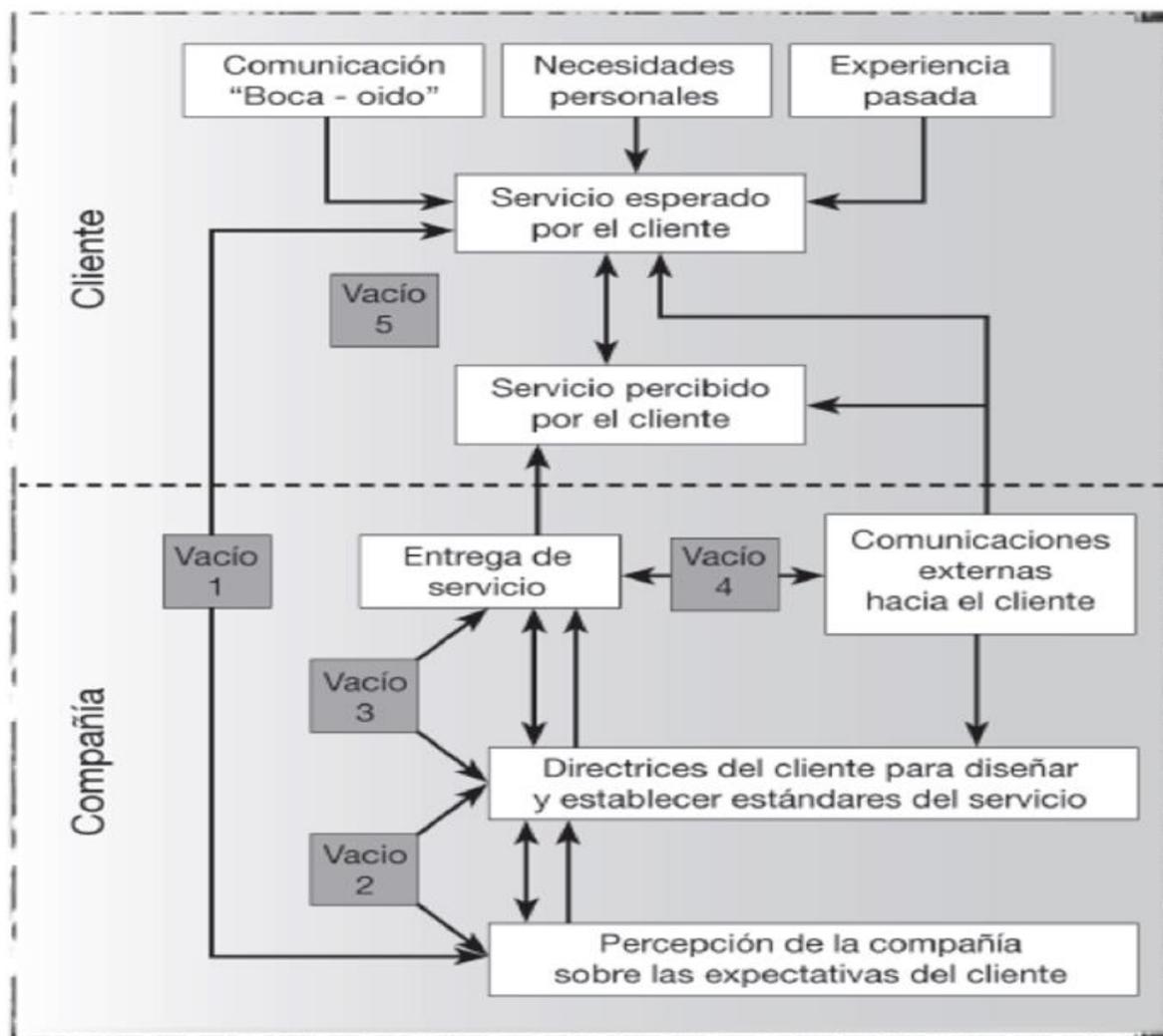
Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16).

De esta forma, como se pudo apreciar en la figura precedente, desde el Modelo SERVQUAL se evalúa la calidad percibida, basada en la diferencia entre lo esperado y lo percibido por el consumidor. Al mismo tiempo, los autores plantean la evaluación de la calidad percibida, a partir de los “vacíos” o brechas identificadas en la experiencia del cliente, los cuales influyen en su percepción y por lo tanto son susceptibles de analizar para el mejoramiento de la calidad percibida por el cliente sobre la experiencia del servicio. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) citados por Duque (2005), definen vacío, brecha o gap como:

Una serie de discrepancias o deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad de servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad.

En el modelo SERVQUAL se analizan los motivos que ocasionan errores en las políticas de calidad de las empresas. Para esto se identifican las siguientes brechas, ilustradas en la figura 6, relacionadas con los problemas en la calidad de servicio descritas por Parasuraman, et al, (1985)

**Figura 6.** Modelo SERVQUAL, Análisis de brechas



Fuente: Duque (2005).

*Nota: esta figura muestra los vacíos de esta manera:*

*Gap 1: Diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.*

*Gap 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.*

*Gap 3: Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.*

*Gap 4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.*

*Gap 5: Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio. Este último vacío se produce como consecuencia de las desviaciones anteriores y que constituye la medida de la calidad del servicio  $Vacío\ n^{\circ}\ 5 = f(Vacío\ n^{\circ}\ 1, Vacío\ n^{\circ}\ 2, Vacío\ n^{\circ}\ 3, Vacío\ n^{\circ}\ 4)$ " (Duque, 2005).*

*"Gap 1: Diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.*

*Gap 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.*

*Gap 3: Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.*

*Gap 4: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.*

*Gap 5: Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio. Este último vacío se produce como consecuencia de las desviaciones anteriores y que constituye la medida de la calidad del servicio Vacío n° 5 = f (Vacío n° 1, Vacío n° 2, Vacío n° 3, Vacío n° 4)" (Duque, 2005).*

Así mismo, el objetivo de esta medición radica en identificar las brechas, detectar las causas y proceder a implementar los correctivos pertinentes para optimizar la calidad del servicio percibida por los clientes, (Duque, 2005). En síntesis, el modelo SERVQUAL se orienta a la determinación de las fortalezas y oportunidades que sirven de soporte para impulsar mejoras generales de la empresa relacionada con la calidad del servicio que presta. Sobre este particular, Blanco (2009) señala que con el mencionado modelo se pretende:

Medir una calificación global de la calidad del establecimiento, y la compara contra el estándar válido; Lo que desean los consumidores de ese establecimiento (Beneficios Ideales); Lo que encuentran los consumidores en ese establecimiento (Beneficios Descriptivos); Calcula brechas de insatisfacción específicas; Ordena defectos de calidad desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

En resumen, la percepción del servicio referida por un cliente, es entendida como la consecuencia de comparar sus expectativas, con la interpretación de la realidad encontrada en la experiencia vivida. Como lo afirma Codó, (2009) quien argumenta que “para medir la calidad percibida, un cliente debe reflejar sus expectativas sobre el nivel de calidad que razonablemente debería recibir, comparándolas con el nivel de calidad que posee nuestro restaurante”.

### **Definición operacional del Constructo**

El modelo SERVQUAL que mide la percepción del servicio cuenta con unas encuestas, las mismas dispone de unas puntuaciones sobre percepción y expectativas para evaluar las características del servicio. Si la puntuación de expectativas supera a la puntuación de percepción, esto indica un déficit en la calidad. Para esta investigación la encuesta abordó diferentes afirmaciones apuntando a las dimensiones que trabaja este modelo, y se concentró centrándonos en los elementos tangibles (producto), ambiente y accesibilidad (instalaciones del restaurante) y cortesía, profesionalidad y comprensión del cliente (atención en el restaurante).



### **Descripción psicográfica**

El target del restaurante Casa de Piedra, abarca una amplia población con diversidad de características, sin embargo, se encontró en el trabajo de campo unos aspectos comunes entre los clientes:

- Disfrutan de espacios abiertos y estar al aire libre.
- Dedican tiempo para compartir con sus seres queridos, valoran poder permanecer en el restaurante durante varias horas.
- Tienen una percepción favorable del precio de este tipo de productos, ya que son hechos para compartir entre varias personas.
- La mayoría cuenta con un medio de transporte propio.

### **Descripción demográfica de la muestra**

El perfil de los consumidores actuales del restaurante se encuentra en un rango de edades muy amplio ya que varía acorde a la ocasión de consumo, sin embargo, el 67.3 % de la población está entre 26 y 45 años de un estrato socio económico medio - alto. Dentro de los clientes hay personas que viven en Bogotá y otras que viven en poblaciones cercanas y se observan consumidores de diferentes nacionalidades.

### **Resultados**

En cuanto a la percepción del servicio respecto al producto se encontró:

- La variedad de productos y la presentación de la comida solo tienen valoraciones positivas, son elementos importantes que se deben preservar.
- El sabor de la comida es el atributo que en su mayoría califican con la mayor puntuación, este es un elemento clave de valor frente a la competencia.



- Las relaciones con precio son las que tienen mayor dispersión en los datos, incluyendo opiniones desfavorables.
- La variedad en bebidas tiene oportunidad de mejora, que es bastante relevante para el negocio por su participación dentro de las ventas.

Por otra parte, en la evaluación de percepción del servicio en instalaciones se evidenció que:

- El restaurante tiene como puntos a favor su acceso, la limpieza general y el estado de sus instalaciones.
- La limpieza de sus baños, la capacidad del parqueadero y lo acogedor de su ambiente tienen en general una buena percepción, sin embargo, un porcentaje reducido de personas se encuentran en desacuerdo.

La atención del restaurante fue el factor mejor evaluado y el aspecto más importante es la amabilidad del personal. Con respecto a las limitaciones encontradas, puede afirmarse que estos resultados no son generalizables, dado que el total de encuestados es inferior al tamaño de la muestra de un estudio tradicional estándar.

### **Marco conceptual**

En este apartado se establecieron los conceptos y definiciones sobre las cuales está enmarcado el presente estudio, haciendo especial énfasis en los elementos necesarios para determinar las percepciones de los consumidores del establecimiento de comida familiar Casa de Piedra en la Calera en Bogotá en lo referido a calidad, servicio, calidad de servicio y los procesos de medición según algunos autores.



## **Calidad**

Para los efectos de esta investigación se identificará la concepción de calidad como el conglomerado de características de un proceso, producto o servicio que está realizado o ejecutado en pro de satisfacer las necesidades de un consumidor, en este caso el consumidor del restaurante Casa de Piedra. La calidad de un producto o servicio además está estrechamente ligada al precio que el consumidor debe cancelar por este, lo cual genera otra concepción que establece a la calidad como todo aquello que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que recibe y valora.

En definitiva, la calidad se aprecia si satisface las necesidades y gustos del consumidor y mientras más valore la calidad del producto, mayor es el precio que estará dispuesto a pagar. En los negocios de comida la calidad se mide por diversos factores que dependen de lo que el cliente requiera, los cuales van desde los gustos por determinado producto, su sabor, preparación hasta el servicio prestado.

## **Servicio**

Betancourt, Aldana y Gómez (2014) aseveran que dentro de las características fundamentales del servicio destaca su carácter intangible, así tenga elementos tangibles, su interrelación entre el consumidor dentro del local y el consumidor externo para la prestación del mismo, también es inseparable, debido a que siempre se asocia su resultado a las personas.

De igual manera es heterogéneo, motivado a que por más normalizado que esté, siempre será diferente de un cliente a otro, a su vez es perecedero, ya que no se puede guardar para otra ocasión y por último es integral, porque en la producción del servicio es responsable toda la empresa, es por esto que los clientes internos son parte fundamental en el resultado del ciclo del servicio. Todo esto tiene como propósito en la apreciación de los consumidores, satisfacer al



cliente, que sienta que recibe un buen servicio, seguro y de cierta manera en un ambiente lo más familiar posible, para que de esta manera pueda volver al lugar donde siempre será atendido de la mejor manera.

### **Calidad del servicio**

Para este factor en particular no se establece una concepción única que dicte los que se considera como calidad del servicio, no obstante para los efectos de este estudio se toma como referencia lo propuesto por Vera y Trujillo (2009) quien a partir de una revisión de varios autores caracterizan la calidad del servicio como un continuo entre “calidad ideal” y “calidad totalmente inaceptable” y como la percepción que tiene el cliente de la superioridad en el servicio que se recibe y que está comprendido por dos grandes dimensiones: intangibles o la atención del personal, y tangibles o las instalaciones físicas o el arreglo físico del personal.

### **Medición del servicio**

Las mediciones y controles empleados por los entes reguladores de la salud y por las instituciones mismas han cobrado relevancia, motivado a que, se cree que para lograr el éxito estos indicadores deben presentar el cometido mínimo esperado por los clientes para ser competitivos con los otros restaurantes. En este punto el grado de satisfacción de los clientes es directamente proporcional al cumplimiento de sus expectativas, siendo estos quienes en última instancia determinan qué tan bueno es el servicio ofrecido por un establecimiento. Por tal motivo, de forma paulatina se han generado las guías de restaurantes del sector privado que tienen como principal propósito orientar al consumidor en su elección y de forma paralela comenzar a fijar estándares de calidad para este segmento de la economía (Betancourt, Aldana y Gómez, 2014)



## Marco legal

En este apartado se establece un compendio de las Leyes, normas y decretos en los cuales está enmarcado este estudio.

**Tabla 1. Fundamentación jurídica.**

Ley, Norma o Decreto	Año	Resumen
Decreto 3075	1997	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras Establece procedimiento de buenas prácticas de manufactura y requisitos legales mínimos para la manipulación y procesamiento de alimentos. Este decreto reglamenta todos los restaurantes del país.
Decreto 1500	2007	Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el sistema oficial de inspección, vigilancia y control de la carne, productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos, destinados para el consumo humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación. Infiere en los momentos de almacenamiento, manipulación y procesamiento de carnes y elaboración de platos con la misma para el consumo de clientes y empleados.
Resolución 0148	2015	Por la cual se reglamenta el cumplimiento de las normas técnicas de calidad expedidas por las unidades sectoriales de normalización sobre sostenibilidad turística Contiene el principio de obligatoriedad por parte de los establecimientos turísticos para cumplir con la normativa sobre sostenibilidad.
Resolución 2674	2013	Por el cual se reglamenta el Artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones Establece requisitos y condiciones bajo las cuales el INVIMA expide registros, permisos y notificaciones sanitarias. Esta resolución es de carácter obligatorio dentro del marco legal colombiano en cuanto al funcionamiento del establecimiento.
Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS- USNA 001. Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción.	2015	Esta Norma proporciona los requisitos para elaborar preparaciones calientes y frías con la calidad, la cantidad y el tiempo señalado en la receta estándar.
Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS- USNA 002. Servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos.	2015	Esta Norma establece los principios generales para realizar el servicio a los clientes de acuerdo a los estándares establecidos.
Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 010. Servicio al cliente en establecimientos de comida rápida.	2007.	Esta Norma técnica sectorial establece los requisitos que deben cumplir los establecimientos de comida rápida para garantizar una adecuada atención al cliente en el proceso de prestación del servicio.
Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 011. Buenas prácticas para la	2012	La presente norma tiene por objeto establecer los requisitos de buenas prácticas para la implantación, gestión y aseguramiento de la calidad, que deben cumplir los establecimientos gastronómicos con relación al servicio prestado. Busca promover que las organizaciones analicen con

prestación del servicio en restaurantes		detalle los requerimientos de sus clientes, definan sus procesos y los mantengan controlados.
---	--	---

Fuente: Elaboración propia (2020).

### **Marco contextual**

El restaurante Casa de Piedra en la Calera es un local abierto, campestre, rustico con una clientela promedio de nivel socio económico 4 al 6 donde los visitantes llegan principalmente de Bogotá. Dicho local, cuenta además con una administración familiar y está dentro de la categoría fat food (comida rápida), con tiempos de servicio rápido por el tipo de producto que ofrece. El restaurant se encuentra abierto de viernes a domingo y días feriados y su momento de mayor consumo es regularmente los almuerzos.

Adicionalmente, según el aporte hecho por los propios administradores el perfil de los consumidores actuales del restaurante se encuentra en un rango de edades muy amplio, ya que varía acorde a la ocasión de consumo, sin embargo, el 67.3 % de la población está entre 26 y 45 años de un estrato socio económico medio alto tal y como se señaló en el enunciado anterior. Dentro de los clientes hay personas que viven en Bogotá y otras que viven en poblaciones cercanas y se observan consumidores de diferentes nacionalidades lo cual lo hace una referencia de la cultura gastronómica típica de la localidad.



## Información metodología

### Población

La población está constituida por los consumidores del restaurante Casa de Piedra en la Calera.

### Muestra

La muestra es de tipo no probabilística se selecciona conforme a las necesidades del investigador, quedando conformada por un total de 52 personas las cuales fueron encuestadas en tres fines de semana de mayo de 2017. La participación en el estudio fue anónima y a todos se les informó sobre la confidencialidad de los datos con fines exclusivamente académicos. Para hallar la muestra se llevó adelante el siguiente procedimiento:

Media de la Población:

$$n = (z^2 \sigma^2) / E^2 n = (1.96^2 0.744^2) / 0.05^2$$

$$n = (1.96^2 0.744^2) / 0.05^2$$

$$n = 850$$

Según el resultado obtenido al aplicar este procedimiento el total de la muestra sería 850 a la cual se debería aplicar el instrumento en un estudio tradicional estándar.

### Instrumento

El instrumento utilizado fue una encuesta de percepción de servicio diseñada bajo el modelo de expectativas: SERVQUAL con escalas tipo Likert, que contiene algunos factores con 4 puntos (Totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo) y un factor con 5 puntos siendo 1 menos relevante y 5 más relevante. Modelo SERVQUAL (Duque, 2005).



A través de la encuesta se evaluaron los siguientes factores:

- Caracterización sociodemográfica
- Percepción de servicio respecto al producto
- Percepción de servicio respecto a las instalaciones
- Percepción de servicio respecto a la atención recibida
- Relevancia de estos aspectos en la decisión de compra

La encuesta consta de 35 ítems que miden los constructos de esta manera: Análisis demográfico, edad (ítem 1) Percepción producto (8 ítems) Instalaciones (6 ítems) Atención recibida (11 ítems) y Aspectos relevantes en el proceso de toma de decisión (9 ítems), los ítems se encuentran divididos en el instrumento por cada uno de los factores. El instrumento se encuentra como Anexo A.

## **Procedimiento**

### *Fase de Diseño*

El instrumento se diseñó a partir del modelo de medición de percepción del servicio SERVQUAL. Adicional a ello, en la literatura se encontraron algunos modelos de encuestas que sirvieron de referencia para el diseño de un prototipo propio que se ajustara al modelo de percepción servicio del restaurante Casa de Piedra.

### *Fase aplicación del instrumento*

El instrumento fue aplicado en cuatro fines de semana entre los meses de octubre y noviembre del 2019 a los consumidores del restaurante, se hizo un abordaje por mesa una vez que finalizaba el consumo, explicándoles la finalidad del estudio y lo importante de su colaboración para la investigación. Los consumidores a encuestar se seleccionan tratando de



abarcar todas las mesas ocupadas para lograr el número de encuestas esperadas, estas se hacían en los momentos de mayor afluencia.

### *Fase de análisis de resultados*

En esta fase se tabuló toda la información obtenida en las encuestas en Microsoft Excel 2016 y posteriormente se hizo el análisis correspondiente y se sistematizó la información.

### **Consideraciones éticas**

En este punto se establece que, tanto verbalmente como por escrito en el instrumento se les indicó a las personas encuestadas que los datos que proporcionarán serán tratados de manera confidencial y con fines exclusivamente académicos.

### **Cronograma**

**Tabla 2.** *Cronograma de actividades.*

MES	OCTUBRE		NOVIEMBRE				DICIEMBRE	
DÍA	19 Y 20	26 Y 27	2,3 Y 4	9,10 Y 11	16 y 17	23 y 24	26 al 30	3 al 5
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES								
Fase de diseño								
Fase de aplicación del instrumento								
Fase de resultados								

Fuente: Elaboración propia (2020).



## Resultados de la encuesta

### Caracterización de la población

En la tabla siguiente se muestra en detalle la caracterización de la población del estudio.

**Tabla 3.** Caracterización de la población.

EDAD				
	Rngo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	18 a 25 años	3	58%	5.8%
2	26 a 35 años	18	34.6	40.4
3	36 a 45 años	17	32.7	73.1
4	46 a 55 años	10	19.2	92.3
5	56 a 65 años	4	7.7%	100%
	<b>Total</b>	<b>52%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Como se pudo apreciar en la Tabla 3 se muestra que, el 67,3% de la población se encuentra entre los 26 y 45 años siendo estos los más representativos dentro de la muestra, el 19,2% entre los 46 y 55 años seguido por las personas entre 56 y 65 años con un 7,7% y un último grupo de 18 a 25 años con un 5,8%. Con estos hallazgos se corrobora el target que tenían los socios respecto a la identificación de la población, ya que los consumidores son clientes frecuentes que por el tipo de producto y la ocasión de consumo son adultos mayores a 26 años que van en parejas, con compañeros del trabajo o en familia.

### **Análisis descriptivo. Percepción del servicio**

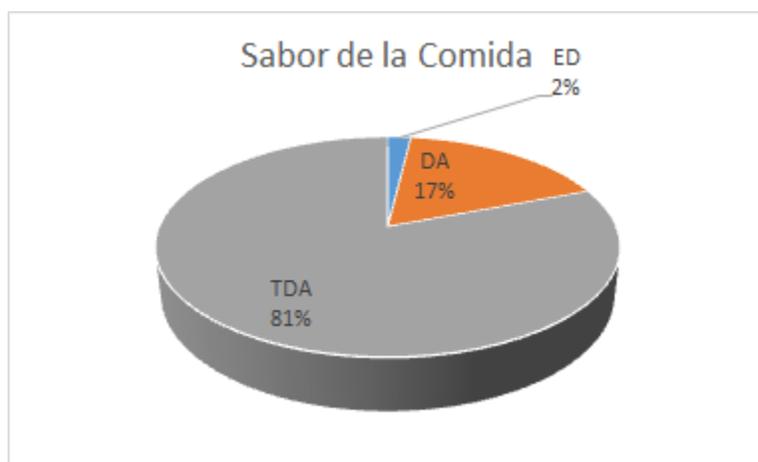
#### **Con respecto al producto**

En cuanto a la percepción del servicio con respecto al producto, en todas las afirmaciones la moda es totalmente de acuerdo excepto en la afirmación “los precios de la comida son justos de acuerdo a la calidad”. Esto indica que las expectativas del consumidor coinciden con la percepción del producto del restaurante.



El atributo que mejor valoración tiene es el sabor de la comida cumple con sus expectativas con un 81% de personas que están totalmente de acuerdo, un 17% de acuerdo y sólo un 2% en desacuerdo. Ver figura 7.

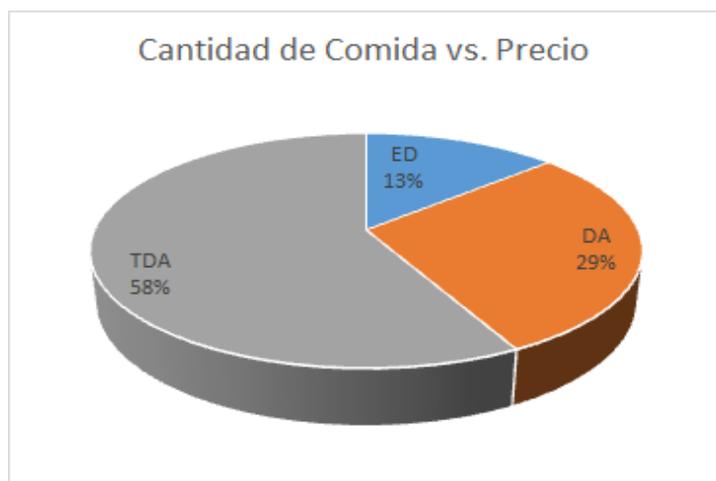
**Figura 7.** *Sabor de la Comida.*



Fuente: Elaboración propia (2020).

La medición de variable la cantidad de la comida es suficiente para su precio refleja el mayor grado de insatisfacción por parte de los clientes, con un 13% de personas en desacuerdo, 29% de acuerdo y 58% totalmente de acuerdo, aunque la mayoría de las personas tienen una opinión positiva existe área de oportunidad para revisar tanto las porciones de la comida como su precio. Ver figura 8.

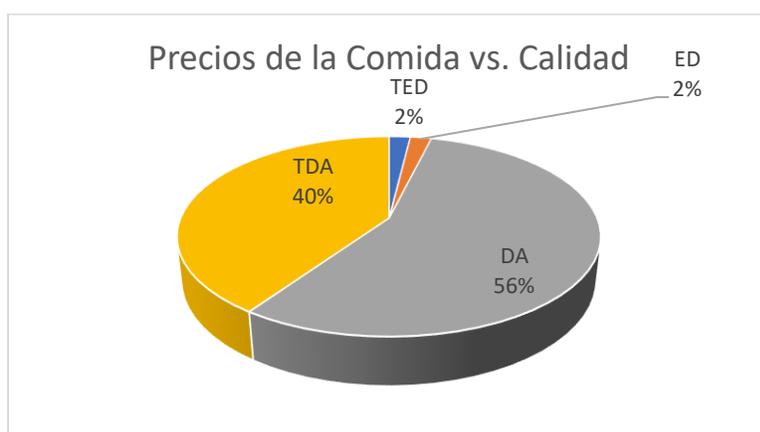
**Figura 8.** *Cantidad de Comida Vs. Precio.*



Fuente: Elaboración propia (2020).

En consecuencia, lo que se evidencia en la figura anterior, la afirmación los precios de la comida son justos de acuerdo con la calidad tiene uno de los porcentajes más bajos de personas totalmente de acuerdo con un 40%, esto indica que, aunque la percepción de precio en cuanto a la calidad es más favorable que con respecto a la cantidad también es un atributo que podría mejorarse. Esto se puede evidenciar mejor en la figura 9.

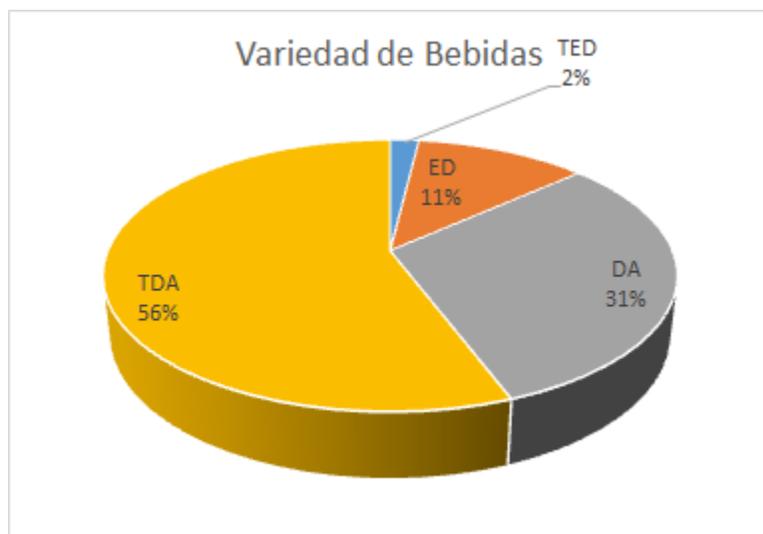
**Figura 9.** *Precios de la Comida Vs. Calidad.*



Fuente: Elaboración propia (2020).

Un elemento que corrobora una apreciación a priori del restaurante es la opinión de las personas frente a la variedad de sus bebidas, el 11% está en desacuerdo con que existe variedad en las bebidas y esto representa una oportunidad para una unidad de negocio importante. Ver figura 10.

**Figura 10.** Variedad de Bebidas.



Fuente: Elaboración propia (2020).

### Con respecto a las instalaciones

En cuanto a las instalaciones todas las afirmaciones tuvieron una valoración positiva en general, la moda para todas ellas también fue Totalmente de acuerdo. Ver Tabla 4.

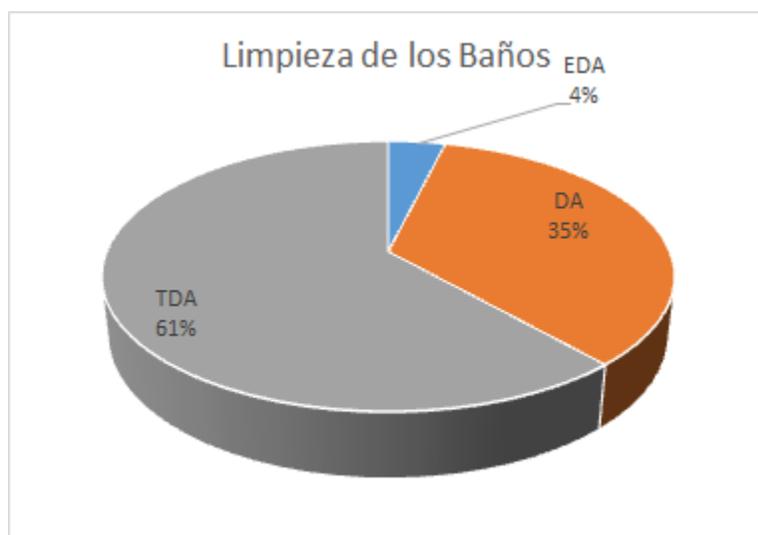
**Tabla 4.** Evaluación de las instalaciones.

		Es fácil el acceso al restaurante	El restaurante esta limpio	Las instalaciones estan en buen estado
		Porcentaje		
Válidos	DA	23%	17%	23%
	TDA	77%	83%	77%
	Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia (2020).

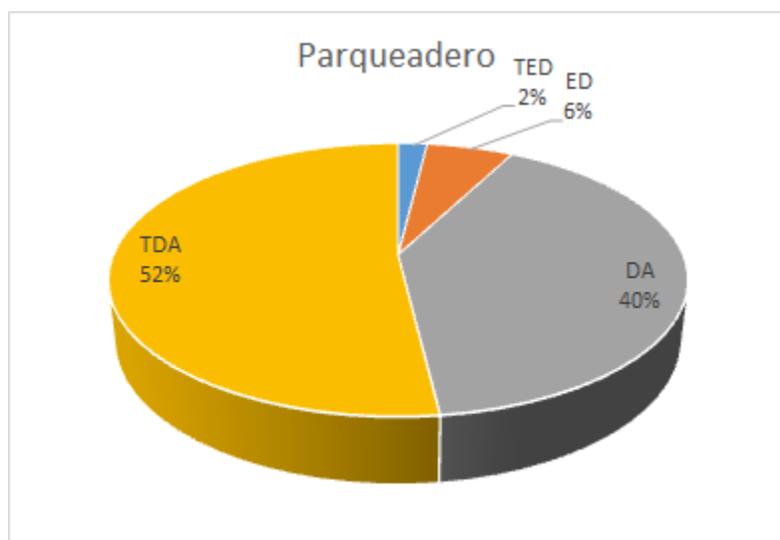
Al medir la opinión de los consumidores respecto al acceso al restaurante, la limpieza del mismo y las condiciones de las instalaciones se encontró que la mayoría de opiniones son favorables: totalmente de acuerdo con 77%, 83% y 77% respectivamente. Esto se puede apreciar mejor en las siguientes figuras:

**Figura 11.** *Limpieza de los baños.*



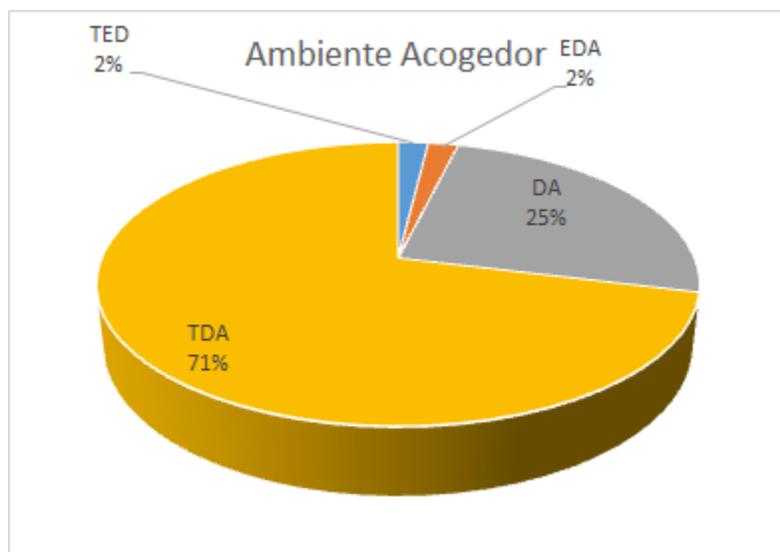
Fuente: Elaboración propia (2020).

**Figura 12.** *Capacidad Parquadero.*



Fuente: Elaboración propia (2020).

**Figura 13.** Ambiente del Restaurante.



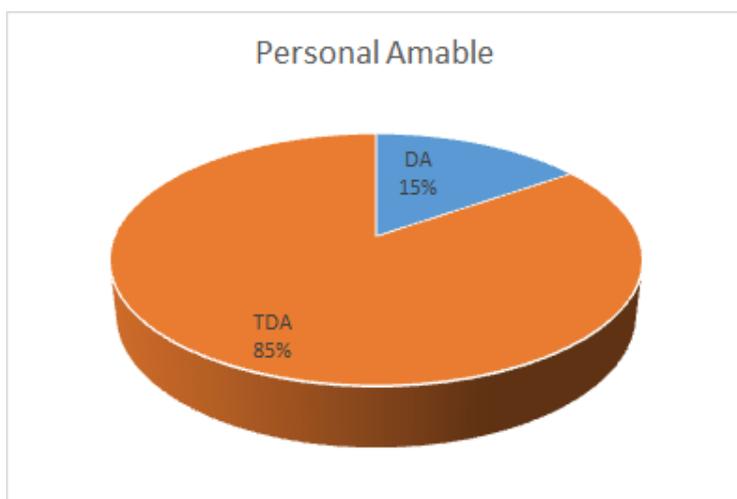
Fuente: Elaboración propia (2020).

En general, aspectos como el estado de los baños, capacidad en el parqueadero y el ambiente del restaurante que pueden mejorarse, esto en conformidad con los resultados: el primero con un 4% de personas en desacuerdo, 35% de acuerdo y 61% totalmente de acuerdo, el segundo con 2% totalmente en desacuerdo, 6% desacuerdo, 40% de acuerdo y 52% totalmente de acuerdo y el último con 2% tanto para totalmente desacuerdo como desacuerdo, 25% de acuerdo y 71% totalmente de acuerdo.

### Con respecto a la atención en el restaurante

En este punto se muestran los resultados acerca de la percepción sobre la atención en el restaurante a través de las siguientes figuras que serán analizadas.

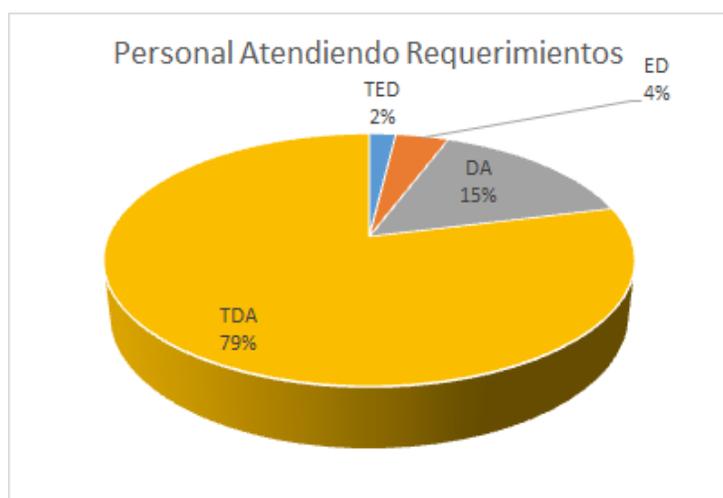
**Figura 14.** *Amabilidad del Personal.*



Fuente: Elaboración propia (2020).

Con relación a la amabilidad del personal se obtuvo que el 85% está totalmente de acuerdo, y un 15% de acuerdo lo que a las claras es un reflejo que la percepción del cliente es favorable, sin embargo este es un aspecto que debería estar cercano al 100 por ser un elemento fundamental para mantener a los consumidores satisfechos.

**Figura 15.** *Requerimientos de los clientes por parte del personal.*



Fuente: Elaboración propia (2020).

Al evaluar si los requerimientos de los clientes por parte del personal fueron satisfactorios, se encontró que el ítem con mayor número de personas con opinión desfavorable, con un 6% entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, lo cual evidencia una oportunidad de mejora para el restaurante ya que es el único ítem con un % de desfavorabilidad. Esto se evidencia en la tabla siguiente:

**Tabla 5.** *Resultado de ítems relacionados con Atención en el restaurante.*

	Personal impecable	Tiempo en fila	Tiempo para recibir producto	Personal de caja	Información suministrada	Pedido acorde con solicitud	Volvería al restaurante	Recomendaría el restaurante	Imagen del personal	
	Porcentaje									
Válidos	ED	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
	DA	23%	31%	29%	19%	23%	21%	10%	12%	17%
	TDA	75%	67%	69%	79%	75%	77%	89%	87%	81%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia (2020).

En la tabla anterior se observó que el 80% de los consumidores tiene una opinión favorable frente a los ítems relacionados con el atributo de Atención. Lo que evidencia que esta parte del modelo de servicio no presenta grandes oportunidades de mejora en la percepción del cliente.

### Con respecto a aspectos relevantes

Con base en los resultados de las tablas de frecuencias y para destacar estos aspectos, se realizó un ranking entre los elementos de mayor relevancia a los de menor relevancia para el consumidor al momento de la elección de un restaurante en la categoría de piquetes. En este sentido, es la rapidez en la atención el atributo más relevante con un 89% seguido de la calidad de la comida con un 87%. Los atributos son ordenados según la relevancia para el consumidor. Para apreciar esto en mayor detalle la siguiente tabla:

**Tabla 6.** *Ranking de aspectos por orden de relevancia.*

Item	% Relevante	% Muy relevante	% Total
Rapidez en la atención	32.7%	55.8%	89%
Calidad de la comida	23.1%	63.5%	87%
Amplitud del parqueadero	34.6%	30.8%	65%
Precio	30.8%	30.8%	62%
Variedad de bebidas	32.7%	26.9%	60%
Facilidad para llegar	28.8%	30.8%	60%
Música en vivo	23.1%	13.5%	37%
Cubiertos	5.8%	28.8%	35%
Guantes	9.6%	15.4%	25%

Fuente: Elaboración propia (2020).

**Tabla 7.** *Tabulación de variables nominales – Posicionamiento de Marca.*

Por que medio se enteró del restaurante Casa de Piedra	No Responde	Responde
Redes sociales	100%	0%
Referido por otra persona	23%	77%
Internet	96%	4%
Otro: (aviso en la carretera, lo conozco hace varios años, etc.)	83%	17%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Como información adicional se indagó a cerca de la forma en que los clientes se enteraron de la existencia del restaurante lo que se puede apreciar en la tabla anterior. En relación a esto, ninguna de ellas obtuvo información a través de las redes sociales, la mayoría fue

referido por otra persona con un 77%, el 17% por otro medio, entre estos el más relevante es que es un restaurante conocido desde hace tiempo y el 4% por internet.

## **Discusión**

En cuanto a la percepción del servicio con respecto al producto se encontraron los siguientes hallazgos:

- La variedad de productos y la presentación de la comida solo tienen valoraciones positivas, en ese sentido, son elementos importantes que se deben preservar.
- El sabor de la comida es el atributo que en su mayoría califican con la mayor puntuación, por lo tanto, es un elemento clave de valor que fortalece a la empresa frente a la competencia.
- Las relaciones con precio son las que tienen mayor dispersión en los datos, incluyendo opiniones desfavorables.
- La variedad en bebidas tiene oportunidad de mejora, y es un aspecto relevante para el negocio por su participación dentro de las ventas.

Por otra parte, en la evaluación de percepción del servicio en instalaciones se evidenció que:

- El restaurante tiene como puntos a favor su acceso, la limpieza general y el estado de sus instalaciones.
- La limpieza de sus baños, la capacidad del parqueadero y lo acogedor de su ambiente tienen en general una buena percepción, sin embargo, un porcentaje reducido de personas se encuentran en desacuerdo.



La atención del restaurante es el factor mejor evaluado, dentro de él, el aspecto más importante es la amabilidad del personal. Al mismo tiempo no se profundizó en el aspecto relacionado con publicidad y comunicaciones donde sería posible indagar en futuras acciones para encontrar diferentes resultados que permitan estructurar una estrategia de negocio.

## **Conclusiones**

Conforme a los objetivos específicos propuestos y a los resultados alcanzados a través del instrumento aplicado se llegaron a las siguientes conclusiones:

Los consumidores del restaurante Casa de Piedra tienen bien definido la conceptualización de percepción, ya que al sondear sus opiniones la vinculan rápidamente con la calidad de los productos. De allí que, al evaluar los precios, instalaciones y otros elementos que ya fueron descritos con antelación, se encontró que existen áreas a las cuales se les puede sacar mayor provecho en aras de incrementar la percepción que la cartera de cliente tiene acerca del negocio.

Se determinó además que, las instalaciones del restaurante Casa de Piedra se encuentra en buen estado, y tiene una alta aceptación por los consumidores y ofrece comodidad, confort y seguridad a quienes visitan el local. Aunado a ello, se tiene el hecho de que es un sitio de comida rápida donde la atención al cliente se da de manera oportuna, se brinda al paladar productos de calidad que satisfacen las demandas de los clientes.

Asimismo, se estableció que en la parte de comunicación y divulgación existe una fuerte debilidad que demanda atención; puesto que no se maneja ningún tipo de estrategia de marketing para hacerle promoción al restaurante. Esta situación ha llevado a que el medio de difusión sea la



recomendación de otros clientes, o de manera casual al pasar por las zonas aledañas y ver el aviso que les invita a conocer el local.

Por último, se evidenció que durante la revisión de literatura de estudios en Colombia que, no existen investigaciones empíricas sobre este tema, lo cual es un vacío que está presente a nivel académico que vale la pena explorar para hacer mayores aportes y fortalecer los referentes bibliográficos del país con respecto a esta temática.



## Estrategia

### Análisis situacional

#### Variables Políticas

- Desarrollo de la ampliación de la vía Bogotá - la Calera: Puede generar demoras en la llegada al restaurante.
- Posibilidad de afiliarse a ACODRES (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica), (Ver Cuadro 1). El personal del restaurante y sus socios cuentan con el entrenamiento adecuado con respecto a políticas medioambientales, de salubridad, higiene y manejo de alimentos, manipulación de recursos, manejo de grasas, etc.

**Tabla 8.** Normas técnicas según ACODRES.

Cuadro 1:

- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS- USNA 001. Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción. 2015.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS- USNA 002. Servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos. 2015.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS –USNA 003 Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad. 2016.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 004 Manejo de recursos cumpliendo con el presupuesto y el plan de trabajo definido por el establecimiento gastronómico. 2016.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 005. Coordinación de la producción de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos, 2003.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 006 I actualización. Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica, 2012.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 007. Norma sanitaria de manipulación de alimentos, 2005.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 008 I actualización. Categorización de restaurantes por tenedores, 2009
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 009. Seguridad industrial para restaurantes, 2007
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 010. Servicio al cliente en establecimientos de comida rápida, 2007.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 011. Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes 2012

Fuente: Elaboración propia (2020).



### **Variables Económicas**

La recesión mundial y su incidencia en la devaluación del peso colombiano hacen que los consumidores gasten menos y cuiden su economía. De igual modo, el ajuste en el IVA: Esto hace que los hogares sientan con fuerza la disminución de los ingresos al tener que pagar más impuestos. Otra variante es el crecimiento de la tasa de desempleo el cual puede afectar directamente el sector de restaurantes, si no hay empleo menos recursos hay para invertir en gastos de recreación.

### **Variables Socio Culturales**

- Aquí se destaca la tendencia de las nuevas generaciones por cuidarse, verse y sentirse saludables. Esto puede afectar directamente a Casa de Piedra, debido a que los productos son de alto contenido calórico y graso siendo el Core de su negocio.

### **Variables Tecnológicas**

- El restaurante no cuenta con una infraestructura tecnológica en su modelo de negocio, lo cual puede afectar la promoción y difusión de su imagen corporativa, creando así, en el cliente la sensación de un negocio antiguo y obsoleto para clientes de nuevas generaciones.

### **Variables Ecológicas**

- El restaurante ha implementado varias formas de reciclaje: Separación de residuos (recipientes plásticos e icopor del material orgánico). Lastimosamente dentro del municipio la Calera no hay una cultura ecologista y las políticas que se han implementado han resultado erradas. Un punto importante que vale la pena mencionar, es que el restaurante es Pet Friendly lo cual ayuda a que las personas puedan llevar sus mascotas mientras almuerzan.



## **Variables Legales**

· Las Leyes en materia laboral son muy estricta respecto a la contratación de personal temporal, y en ocasiones contratar personal se torna un poco difícil, esto por el modelo de negocio que se maneja. En esa dirección, es complicado encontrar trabajadores para las labores propias del restaurante como jefes de parrilla, parrilleros, aceites, partidador o porcionador, atención al cliente, caja, cocina, mesas, bebidas y parqueadero.

## **Análisis interno**

### **Reseña histórica de la empresa**

El restaurante Casa de Piedra es un negocio familiar que data de 1997. El mismo fue fundado con un solo fin: invertir la jubilación o retiro del jefe de la familia y a la vez proporcionarle una actividad que le permitiera mantenerse ocupado. La idea nace de los hijos del coronel quienes pensando en el bienestar de su padre deciden crear este proyecto y montar un restaurante de picadas típicas de la sabana de Bogotá. Sus inicios fueron en un lote que tomaron en arriendo en la Calera.

Con el paso de los años se creó una sociedad, pero claro todos los socios son personas profesionales que cuentan con una estabilidad laboral a la que le dedican la mayor parte de su tiempo, no obstante, hacen parte de las actividades del restaurante como un trabajo secundario. Después de 20 años, el restaurante sigue en funcionamiento y se convirtió en la actividad principal de su fundador y además ha permitido a la familia tener un ingreso adicional y hoy por hoy ocupa un lugar importante para todos.

A pesar del crecimiento en ventas que ha tenido el negocio durante muchos años, en los últimos 3 años los socios de la empresa han notado una fluctuación en el comportamiento de las ventas debido a factores como:



- El peaje de patios no es acorde al flujo de vehículos que tiene la Calera.
- Incremento de la competencia: a través de los años han abierto muchos restaurantes en la zona que le brindan más opciones a los consumidores de escoger.
- Las largas temporadas de invierno.
- La empresa no ha realizado inversiones en comunicación, por lo tanto, las nuevas generaciones no lo conocen.
- Hay un desaprovechamiento de las nuevas herramientas tecnológicas para calar en el mercado y actualizar la cartera de clientes, claro sin descuidar los clientes fieles.
- La frecuencia de visita de los clientes tradicionales del restaurante es baja.

## **Visión y Misión**

### *Visión*

Proyectarse hacia el 2027 como una empresa familiar bien consolidada y posesionada en el municipio la Calera, llegando a adquirir un alto nivel de competitividad dentro del sector de restaurantes.

### *Misión*

Continuar a la vanguardia, ofreciendo un servicio de calidad a su distinguida clientela, para satisfacer sus gustos como se ha hecho durante los 20 años que lleva en funcionamiento.

## **Objetivos Corporativos**

Incrementar sus ventas a un 30% con el fin de posicionarse en la Calera como el restaurante líder en su línea de Piqueteadero.



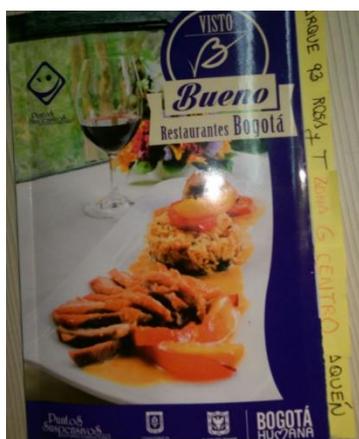
### **Estrategias Corporativas Actuales**

- Presencia de los socios los fines de semana. Cada socio debe cumplir con las siguientes labores: caja, supervisión y actividades administrativas de pedidos, suministros y manejo de personal. Esto ha permitido tener un mejor control del negocio.
- Mantener un solo punto de venta con el fin de diferenciarse dentro del municipio de la Calera y ser punto de referencia para los consumidores de comida típica (Piquete).
- Buscar nuevos canales de difusión y comunicación a través de medios masivos como internet, redes sociales, actualizando y modificando su página web que actualmente es obsoleta.
- Desarrollar estrategias de reducción de costos tanto en la materia prima principal a través de búsqueda de nuevos proveedores, claro sin afectar la calidad del producto, optimización de procesos internos y ahorro en los servicios públicos.

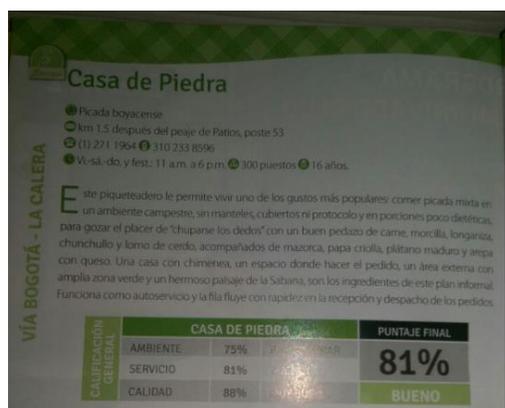
### **Posicionamiento Actual**

Existe una guía de Restaurantes de Bogotá, llamada Visto y Bueno donde califican a Casa de Piedra como una buena opción para comer en la Calera, tal como se muestra en las figuras 16 y 17 respectivamente.

**Figura 16.** *Guía Visto Bueno Restaurantes Bogotá.*



**Figura 17.** Artículo de la guía *Visto Bueno Restaurantes Bogotá*.



### **Estrategia de Mezcla de Productos y/o Arquitectura de Marcas**

El plan va orientado a analizar la percepción que tienen los consumidores del servicio del restaurante Casa de Piedra. En esa dirección, se enfoca hacia una estrategia corporativa que impacte directamente al negocio/empresa y que incluya análisis de producto, líneas de producto y posicionamiento de marca (ver figuras 18 y 19).

### **Producto**

#### **Categorías**

#### *Análisis del Portafolio por Líneas de Producto y/o Servicios*

Para analizar el portafolio de productos es necesario conocer el catálogo del restaurante, el cual cuenta con:

- Piquete Típico.
- Entradas: Arepa Campesina, de Queso, Arepa de Chócolo, Canelazo.
- Picada adultos: consta de nueve productos (Carne Asada, Pollo, Papa Criolla, Morcilla, Longaniza, Chunchullo, Guacamole, Plátano y Mazorca). La recomiendan para 3 personas.
- Bebidas: Dentro de bebidas ofrecen gaseosas, jugos de caja, cerveza, refajo, agua con gas

sin gas, y saborizadas.

- Postres: Los postres incluyen (postre de natas, brevas con arequipe, cuajada con melado, obleas, postre de limón, postre de tres leches, etc.).
- Otros productos: Lomo de cerdo, Costilla de cerdo, Papa Salada, Envuelto de Mazorca, Chicharrón.

El concepto del restaurante es brindar la experiencia de compartir una comida típica en un ambiente campestre, sin manteles, ni cubiertos, en porciones generosas, asimismo, se da la opción de equipar una picada con los productos que el cliente prefiera.

**Figura 18.** Listado de precios por producto.

Casa de Piedra	
<b>PICADA</b>	\$ 75,000.00
* para una porción de 8 personas	
Carné Asada	\$ 13,000.00
Como Porción	\$ 6,500.00
Papa Criolla	\$ 6,000.00
Morcilla	\$ 6,000.00
Longaniza	\$ 6,000.00
Crunchito	\$ 8,500.00
Guacarmole	\$ 3,500.00
Mazón	\$ 3,500.00
Mazorca	\$ 6,000.00
<b>OTROS PRODUCTOS</b>	
Lomo de Cerdo	\$ 2,000.00
Costilla de Cerdo	\$ 2,500.00
Pollo	\$ 6,000.00
Papa Salada	\$ 2,500.00
Envuelto	\$ 6,000.00
Arepa Campeña	\$ 3,000.00
Arepa de Queso	\$ 3,000.00
Arepa de Choclo	\$ 2,500.00
Chicharrón Tostado	\$ 1,500.00
Chicharrón Ceviche	\$ 1,500.00
Capita (Tostada + Tostón)	\$ 7,000.00

**Figura 19.** Picada Típica (8 productos).



### Catálogo de productos.

En la siguiente tabla se muestra el catálogo de productos que se le ofrece a la clientela del restaurant:

*Tabla 9. Catálogos de productos.*

<b>Entradas</b>	<b>Picada</b>	<b>Otros productos como complemento de la picada</b>	<b>Postres</b>
<b>Arepa campesina</b>	Carne asada	Lomo de cerdo	Cuajada con:
<b>Arepa de queso</b>	Pollo	Costilla de cerdo	Mora
<b>Arepa de choclo</b>	Papa criolla	Papa salada	Melado
<b>Canelazo</b>	Morcilla	Envuelto de mazorca	Arequipe
	Longaniza	Chicharrón toteado	Obleas
	Chunchullo	Chicharrón carnudo	Tres leches
	Plátano	Sopas (domingos y festivos)	Postre de limón
	Mazorca		Brevas con arequipe

Fuente: Elaboración propia (2020).

Los productos e ingredientes del restaurante Casa de Piedra se caracterizan por su calidad y frescura, donde ofrecen a sus clientes una experiencia memorable y positiva en su línea de piquete. Entre los productos más apetecidos por los clientes se encuentran la picada, arepa de queso, chicharrón carnudo y la arepa de chócolo.

Todo lo anterior conduce a inferir que en Casa de Piedra los productos son centrados en las necesidades del consumidor o producto-servicio teniendo en cuenta lo que plantea Stanton (1992) “los consumidores compran algo más que un grupo de atributos físicos, adquieren la satisfacción de sus deseos bajo la forma de los beneficios del producto”. Teniendo en cuenta este



planteamiento, se deduce que el restaurante se enfoca mucho en cualidades físicas del producto, dándole importancia a aspectos como la calidad y frescura de la comida que ofrece, y que podría explotar más el tema de unirlo a la experiencia durante su estadía en el restaurante.

### **Análisis del Valor del Cliente: Análisis de características, ventajas y beneficios del producto según importancia dentro del portafolio de productos**

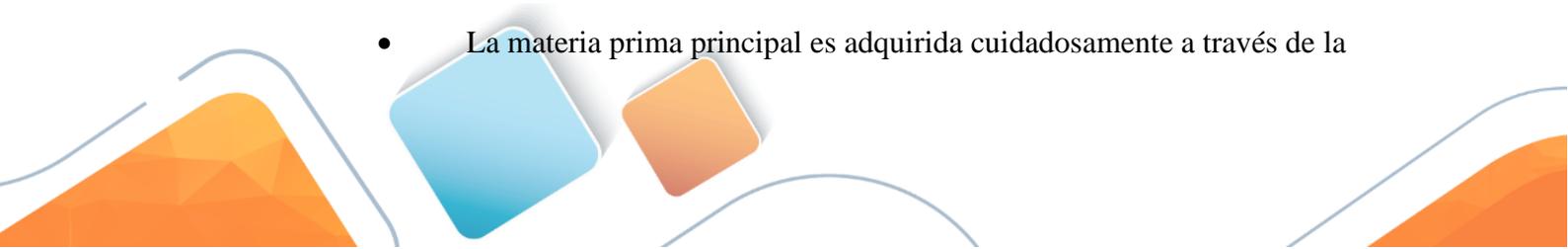
Se considera que el análisis del valor del cliente es un pilar fundamental, para el estudio pues el objetivo principal, es identificar los factores clave de éxito en el mercado, de la empresa, los cuales permiten tener bases para conocer la apreciación de los clientes sobre el servicio que se brinda.

#### **Características del producto**

Los productos del restaurante están compuestos por ingredientes frescos, preparados a la parrilla y según el término deseado por el cliente; estos son servidos en un canasto, acompañado de servilletas y tenedores; cada línea de producto de alimentos se sirve en una porción definida, que es calculada de acuerdo con la cantidad de personas.

#### **Ventas y Beneficios del producto**

- Producto típico de la Sabana, donde el consumidor puede disfrutar de un gusto popular, de tradición, un ambiente campestre a las afueras de Bogotá en el municipio de la Calera.
- Es un producto elaborado con ingredientes frescos, preparados al instante, buscando que el consumidor además de disfrutar de una experiencia única a través de un plato de alta calidad y buen sabor los posiciona como punto de referencia de piquete típico en la Calera.
- La materia prima principal es adquirida cuidadosamente a través de la



elección de sus proveedores, lo cual de alguna manera garantiza mantener la calidad a través del tiempo.

- Los socios buscan a través de su presencia brindar una excelente atención a los clientes, atendiendo directamente sus inquietudes y sugerencias.

### **Análisis de la Marca y el Posicionamiento**

Actualmente Casa de Piedra no cuenta con un estudio que pueda evidenciar el posicionamiento de marca Vs. sus competidores, se puede deducir que Casa de Piedra tiene la principal tarea de posicionar su marca ya que no cuenta con una estrategia de comunicación, como si la tienen sus principales competidores: el Tambor, la Mazorca, el Chorote (competidores en términos de tipo de negocio) y otros como la Contadina, el Molino, el Chori Charrúa, etc., (competidores en términos de presupuesto) quienes fortalecen su comunicación a través de medios tecnológicos como internet y redes sociales (fan page en Facebook, Instagram, etc.). Lo anterior se evidencia debido a que, si algún consumidor busca en internet opciones de restaurantes para visitar en la Calera, Casa de Piedra no aparece en ninguno de esos recursos tecnológicos publicado, y eso evidentemente es una limitante frente a otros competidores para lograr un buen posicionamiento.

### **Ciclo de Vida en el que se Encuentran las Categorías y los Productos**

Según el concepto del ciclo de vida del producto es habitual que todo producto evoluciona y presenta cambios desde su lanzamiento hasta que es retirado del mercado, estas se definen en 4 etapas diferentes: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive. (Munera & Rodríguez, 2015). Con base a lo anterior, se concluye que los productos de Casa de Piedra se encuentran en etapa de Madurez.



Ahora bien, en los últimos años, los socios han evidenciado una desaceleración en las ventas de sus productos principales (comida). El producto no ha tenido modificaciones a través de los años porque es un producto estándar por su naturaleza. Esa misma situación llevó a que los socios tomaran la iniciativa de incluir tres nuevos productos: chicharrón carnudo, arepa de chócolo y sopa de ajiaco, a partir del año pasado (2016) obedeciendo a sugerencias y solicitudes de los mismos clientes, teniendo buena acogida entre los consumidores.

Otro aspecto que conduce a deducir que los productos se encuentran en etapa de madurez es la elevada competencia de restaurantes con el mismo concepto de piquete típico en la Calera, lo que hace que implementar estrategias de diferenciación en términos de producto sea cada vez más retador.

En esa misma dirección, resulta pertinente realizar una clasificación de segunda y tercera línea de producto que está en etapa de crecimiento, y se trata de los postres. Esta línea no ha recibido la misma atención por parte de los socios, razón por la cual no hay variedad para ofrecer al cliente y evidentemente que eso influye en las ventas. Es importante señalar, que la acogida de los postres ha sido buena, hay aceptación por parte del consumidor y abre una posibilidad para ampliar la oferta, la variedad y la cantidad. Se considera que los postres son complemento perfecto después del producto principal y por esta razón debe ser una línea de producto importante para Casa de Piedra (ver figura 20).

**Figura 20.** *Ubicación de los productos en la matriz del ciclo de vida.*





Fuente: Elaboración propia (2020).

### **Objetivos, estrategias y programas de mercadeo utilizados actualmente por unidades estratégicas de negocio (UEN's).**

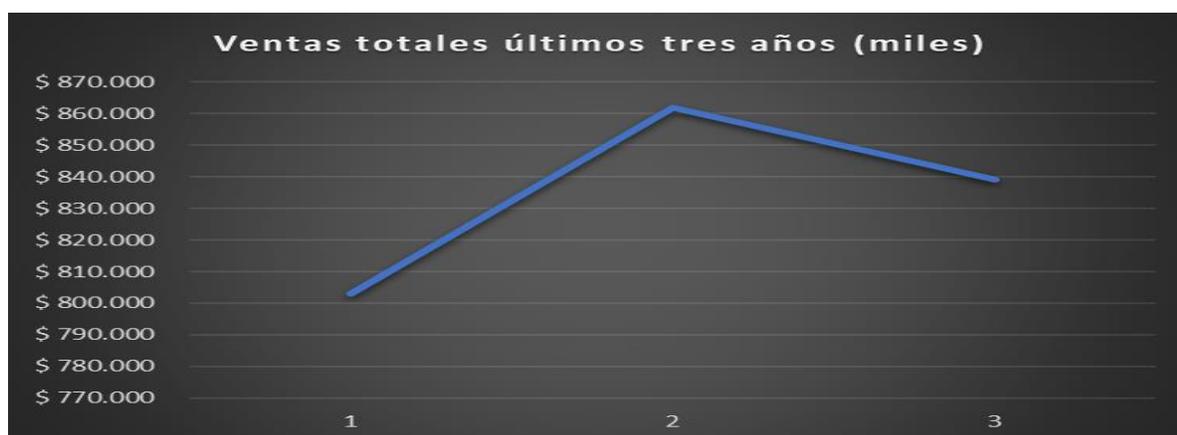
Entre los principales objetivos del restaurante Casa de Piedra se encuentran:

- Mantener la alta calidad de sus productos ofrecidos en su línea de piqueo, entendiendo calidad como “un resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece), (Shewhart, W., s.f.).
- Posicionarse y ser más reconocidos, buscando estabilizar las ventas que han venido teniendo fluctuaciones sin que su interés principal sea expandirse, sino lograr una estabilidad en su mercado.
- Darle más importancia a las estrategias de mercadeo con el fin de diseñar, implementar y promover diversas acciones que permitan optimizar procesos de producción, manejo de recursos, atracción de nuevos usuarios, creación de campañas de comunicación etc., y sobre todo impactar de manera positiva tanto la marca como las ventas.

### Análisis de resultados de ventas de los últimos años en cantidades y valores

En los últimos tres años el restaurante Casa de Piedra ha venido presentando una fluctuación en sus ventas, generando preocupación dentro de la junta de socios, ya que hasta ahora las ventas mostraron crecimiento. Del 2009 al 2014, por ejemplo, los crecimientos en ventas arrojaron un incremento porcentual muy alto, mientras que, a partir del 2013 en adelante, hubo crecimiento, pero en un porcentaje muy por debajo que el habitual. A partir de 2015, comenzaron a evidenciar fluctuación en las ventas, siendo un fenómeno nuevo que encendió las alarmas entre los socios, e hizo pensar en replantear algunos temas internos e inversión en comunicación y publicidad para atraer nuevos clientes (ver figura 21).

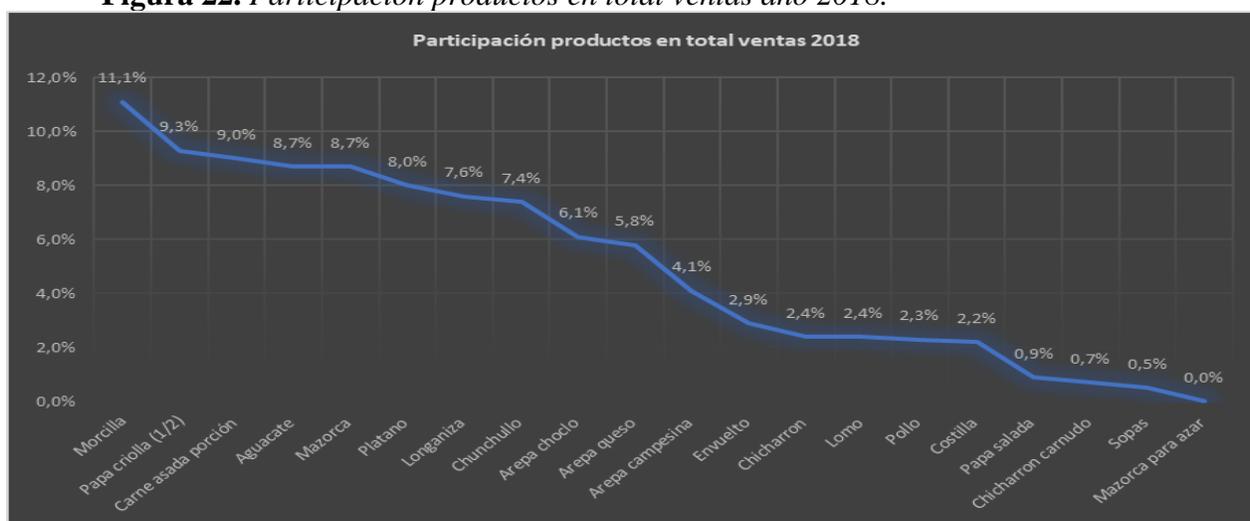
**Figura 21.** Ventas totales en los últimos tres años.



Fuente: Elaboración propia (2020).

Si analizamos la participación en las ventas por cada uno de los productos vendidos, encontramos que la picada (compuesta por 8 productos) es el formato más vendido junto con porciones de morcilla. Las arepas son el producto más apetecido por los clientes, aunque su volumen de ventas no es el mayor. (Ver figura 22).

**Figura 22.** Participación productos en total ventas año 2018.



Fuente: Elaboración propia (2020).

## **Análisis externo**

### **Mercado**

#### *Estructura del Mercado:*

El Mercado de Casa de Piedra se centra tanto en la población habitual del municipio como en la población flotante que viene de Bogotá, Chía, Sopó, etc. Al analizar la población, se encuentran datos de la Alcaldía de la Calera del año 2015, que reflejan que este municipio contaba hasta ese año con 27.527 habitantes. Geográficamente limita al norte con Guasca, Sopó y Chía, al oriente con el municipio de Guasca, al occidente con la capital de Colombia, y al sur con el municipio de Choachí e igualmente con Bogotá. La distancia relativa con la capital es de 18 Km y la temperatura de La Calera se promedia en 14°C.

Adicional a esto, la otra población en la que se puede centrar la atención es la población flotante proveniente de Bogotá. A raíz del incremento de restaurantes y actividades al aire libre que ha tenido la Calera en los últimos años, mucha gente de Bogotá escoge como

destino este municipio para recrearse en familia, alimentarse y/o realizar alguna actividad. Desde esa perspectiva, representa una importante oportunidad para atraer nuevos clientes y mantener los actuales.

Casa de Piedra cuenta con una capacidad instalada para 200 personas, que pueden ser atendidas de manera simultánea. Está claro que es muy difícil llegar a ese número de personas, ya que la gente fluctúa durante el día, es decir podrían llegar a atender mucha más gente en un día, esto debido a la rotación de clientes en momentos de alto movimiento, e incluso en épocas altas el restaurante llegó a tener alrededor de 450 a 500 personas atendidas en un día distribuida de la siguiente manera: 120 pedidos con un promedio de 4 personas por pedido, para un total de 480 personas.

### **Determinación del Mercado Relevante**

Para establecer el mercado relevante es vital tener presente la conceptualización de mercado, el cual es entendido como:

El conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio” ... “la nueva noción de mercado establece en la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen una necesidad o función concreta del conjunto de compradores potenciales” (Munera & Rodríguez, 2015).

Casa de Piedra cuenta como mercado relevante al segmento de las familias, parejas, amigos y compañeros de trabajo, con diversidad de edades y estilos sociales, donde realmente compite, cuando comparte sus estrategias de marketing con empresas como el Tambor, el Chorote, la Mazorca y Casa Brava, quienes atienden a un mercado con características similares al mercado relevante de Casa de Piedra.



Por otro lado, Casa de Piedra compete de manera directa en Cundinamarca, en la Calera y sus municipios cercanos. Al mismo tiempo dirige sus estrategias a un segmento socioeconómico medio alto, donde se identifica por ejemplo a sus consumidores con facilidad para desplazarse al restaurante, utilizando su automóvil como medio de transporte.

#### *Establecer el tamaño del mercado*

Dentro del tamaño del mercado se encuentra la población flotante la cual visita los fines de semana el municipio de la Calera buscando un lugar de destino diferente para descansar y almorzar. De acuerdo con la Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE) “El 76% de los visitantes del municipio residen en la ciudad de Bogotá”, por lo que se evidencia que el mercado potencial del municipio es la capital del país. “Un 15% de personas vienen de municipios de Cundinamarca, otro 7% de turistas vienen de diferentes ciudades del país y tan solo un 2% son turistas extranjeros”.

Aunado a ello se tiene el registro de los resultados de una encuesta que fue aplicada en el 2015 a 1.823 personas que hacen vida en 20 localidades de Bogotá, esto con la finalidad de identificar necesidades, demandas y deseos de las personas de la capital en áreas de uso público en municipios cercanos, quedando en evidencia que el 32% de los encuestados visitan los miradores de la Calera y el 9% bares y restaurantes en la Calera.

Por otro lado, también se analizó la población económicamente activa, quienes, al tener potencial físico y emocional para lograr obtener un poder adquisitivo, aumentan significativamente la posibilidad que en algún momento inviertan en almuerzos familiares en el restaurante. Es decir, estamos hablando de 17.601 personas entre 15 a 59 años de edad, según el Departamento Nacional de Planeación con datos al año 2014 quienes se encuentran en la población con características de estar económicamente activas.

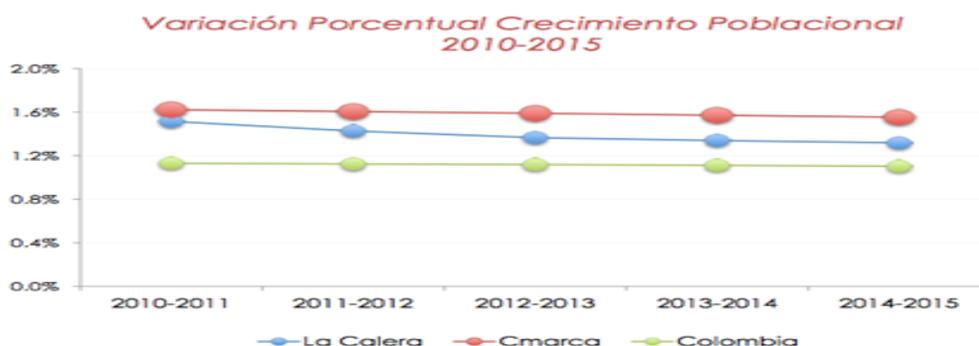


De acuerdo con las encuestas de la UDE el 32% de turistas que visitan la Calera son personas con rango de edades entre 36 y 45 años, un 27% tienen de 26 a 35 años, un 19% se ubica entre 16 y 25 años y un 15% entre 15 años aproximadamente y apenas un 5% las personas entre 56 a 65 años visitan el municipio y un 1% entre 46 a 65 años por lo que para personas mayores a 45 años no es definitivamente tan motivador viajar hasta la Calera.

#### *Determinar la tasa de crecimiento del mercado*

Conforme a lo expuesto por el Departamento Nacional de Planeación la población de la Calera tuvo un decrecimiento de 1.5% a 1.3% entre 2010 y 2015. Al mismo tiempo el DANE (2005) registra que un 72.8% de los hogares de la Calera está compuesto por 4 miembros de familia o menos (ver figura 23). De igual forma, se evidencia en los datos arrojados por el DANE que, del total de hogares en la Calera, el 2.3% vive fuera del país en diferentes lugares y se distribuye de la siguiente manera: 42.3% en EEUU, 8.2% reside en España, y 8.2% en Venezuela (ver figura 24).

**Figura 23.** Valoración porcentual del crecimiento poblacional entre el 2010 y 2015.



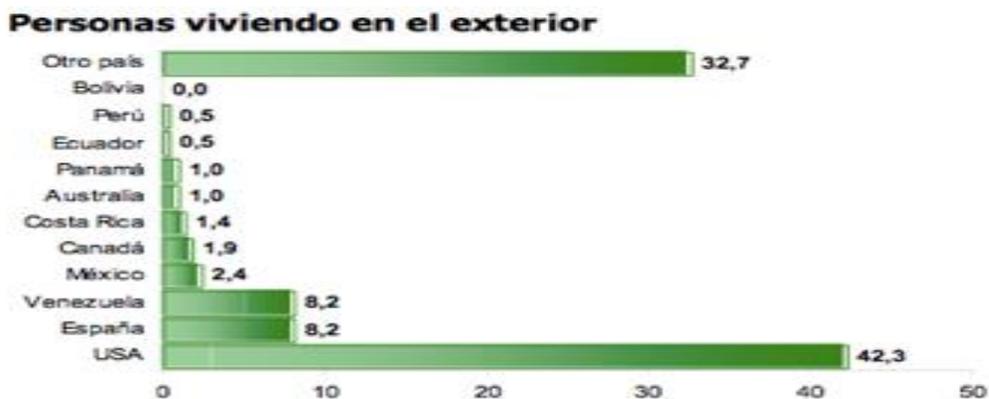
Fuente: Departamento Nacional de Planeación (s.f.).

**Figura 24.** Hogares según número de personas.



Fuente: DANE (2005).

**Figura 25.** *Personas viviendo en el exterior.*



Fuente: DANE (2005).

### *Analizar la evolución y tendencia del mercado*

Con base a los planteamientos anteriores, se deduce que es posible fortalecer el mercado atrayendo nuevos clientes. En ese sentido, Bogotá representa una excelente opción por la cantidad de habitantes que hacen vida en esta localidad, claro está que es preciso dar a conocer el restaurante para poder llamar su atención de sus pobladores, calar en su preferencia y

posicionarse en ese mercado; y sería de gran ayuda en los actuales momentos para la empresa porque permitiría incrementar las ventas y estabilizar la economía.

Del mismo modo, el Barómetro Mundial (2010) afirmó que “las llegadas de turistas internacionales crecieron en un 7% en los cuatro primeros meses de 2010, esto según el último número del Barómetro OMT del Turismo Mundial”. Lo que indica que es altamente posible que el mercado tenga una tendencia de carácter internacional debido a las visitas de turistas extranjeros al municipio de la Calera. De esta forma la UDE declaró que “Para todo el año 2010, la OMT prevé que las llegadas de turistas internacionales crezcan entre un 3% y un 4%.” (Plan de Desarrollo Turístico, 2010).

### **Análisis del valor del cliente**

#### **Identificación**

Casa de Piedra es un restaurante pequeño que realmente hasta ahora no ha visto la necesidad de invertir en investigación y desarrollo o en temas de marketing puntuales. No obstante, tiene plenamente identificada la cartera de clientes fieles con los que cuenta, logrando clasificarlos por tipo. Los viernes, por ejemplo, asisten clientes corporativos (grupos de compañeros de oficinas) para pasar la tarde ya sea en una reunión formal fuera de la oficina o reuniones informales. Este tipo de cliente ha bajado mucho su frecuencia debido a la restricción de conducir e ingerir licor que hace unos años no era tan estricta.

· Por su parte, los días sábado asisten parejas con hijos y/o mascotas que salen a dar una vuelta y terminan almorzando en el restaurante. Por último, los domingos y festivos son grupos familiares grandes, compuestos por papás, abuelos, hijos, nietos, sobrinos etc, son los mejores días para el restaurante sobre todo si el clima está soleado. Adicionalmente, se ha podido



observar que estos tipos de clientes pertenecen a estrato socioeconómico 4, 5 y 6. Son personas y grupos familiares que cuentan con un medio de transporte para llegar al restaurante.

Los resultados de la encuesta pusieron en evidencia que el 67% de las personas que asisten al restaurante Casa de Piedra son personas con edades entre 26 a 45 años, lo cual nos da una idea el público potencial hacia dónde orientar las estrategias de marketing a corto plazo. Asimismo, la mayoría de los clientes manifestó que van al restaurante por recomendación de conocidos (voz a voz) o porque van pasando por la carretera y ven el aviso que los invita a entrar.

### **Rotación de clientes**

El restaurante no cuenta con un estudio de clientes formal que sirva de soporte para manejar la información de rotación de clientes, solamente se basa en la experiencia adquirida a través de los años para identificar el tipo de cliente y la frecuencia con la cual visitan el local. Algunos clientes, por ejemplo, hacen visitas bisemanales, pero realmente el grueso de los clientes tiene una frecuencia bimensual. De igual modo, existen los clientes que realizan sus fiestas de fin de año o eventos corporativos en el restaurante.

### **Proceso de compra – Momentos de Verdad**

**Figura 26.** *Proceso de compra.*





### *Disposición y Capacidad de Compra*

La reforma tributaria impactará el poder adquisitivo de los colombianos, hasta en un 30% aproximadamente. Teniendo esto en mente, el restaurante debe implementar estrategias de fidelización y de adquisición de nuevos clientes, la idea sería penetrar en sus gustos para que asistan al restaurante frecuentemente. Lo que han visto a través de los años es que en momentos de crisis económica la gente que igual hace actividades fuera de casa, prefiere ir con sus familias a este tipo de negocios donde ven que pueden disfrutar de un buen servicio por un precio muy justo.

### *Pautas de Compra*

Algunas pautas de compra que pueden considerar los clientes de Casa de Piedra son:

- Los clientes definen claramente cuál es su necesidad de compra y si realmente se justifica.
- Identificar las opciones donde pueden satisfacer esa necesidad (ubicación y tipo de comida, comentarios acerca de los posibles lugares a visitar).
- Una vez tomada la decisión, dirigirse al lugar y vivir la experiencia de servicio y todo lo que eso implica.

- Si tiene una queja o reclamo acerca del producto o servicio, puede hacerla directamente en el restaurante, a través de medios electrónicos o redes sociales.

### *Características Determinantes de la Compra*

Algunos factores que influyen al momento consumir los productos de Casa de Piedra son: el presupuesto, medio de transporte, alto flujo vehicular, tipo de comida, clima, cantidad de personas que van a asistir.

## **Competencia**

### **Identificación de los Competidores**

Casa de Piedra en la Calera cuenta con varios competidores, sin embargo, para llevar adelante un análisis del escenario competitivo se hace un zoom en los principales competidores en términos de modelo de negocio: el Tambor, el Chorote y la Mazorca, sin dejar de lado aquellos que compiten en temas de precio (presupuesto), segmentos y demás aspectos de interés, que comparten estrategias de crecimiento y de competencia muy similares entre ellas.

Según la página web Restorando, dentro de los restaurantes que se pueden considerar competencia por estar ubicados en el mismo municipio, destacan: el Molino, Regis Ristorante, la Hacienda, Chori Charrua, Esencia Gaucha, la Dacha, el Mirador de las Brujas, Compostela, Cosiaca, Titiribi, la Paloma la Rotonda BBQ y la Contadina. Es importante mencionar que a pesar de que estos restaurantes ofrecen una línea de productos diferente a la del Piquete típico, siguen siendo fuerte competencia, debido a que los consumidores pueden decidir entre muchas más opciones lo cual puede llevar a que las ventas y captura de nuevos clientes se vea afectado.

**Tabla 10.** *Principales competidores.*



Nivel de competencia	Competidores
<b>Competidores en la forma de Producto</b>	El Tambor, La Mazorca, El Chorote, Lucky Bamboo, Alto de las Arepas etc.
<b>Competidores en la categoría de Producto</b>	El Tambor, La Mazorca, el Chorote, Lucky Bamboo, Alto de las Arepas etc.
<b>Competidores Genéricos</b>	El Molino, La Contadina, Casa Brava, Titinibi, La Paloma, Chori Charrúa, Compostela.

Fuente: Munuera y Rodríguez (2015).

### **Composición de Participación en el Mercado**

La participación en el mercado aún no se ha realizado, pues se pretende evidenciar por medio de una visita al restaurante donde nos suministran las facturas de los tickets vendidos, para analizar la demanda o la participación que tiene cada uno de ellos en el mercado.

### **Definición del Principal Competidor**

El principal competidor para Casa de Piedra es el restaurante el Tambor, puesto que a nivel de segmentación y forma de producto al que se dirigen es muy similar al modelo de negocio manejado por nosotros. Aunado a ello se tiene que cuentan con estrategias de comunicación que le ha permitido darse a conocer dentro y fuera del municipio, sin dejar de lado las inversiones que ha venido realizando para mejorar expandir y mejorar las instalaciones.

Por último, se trae a colación en algunos restaurantes como Casa Brava, la Contadina y el Molino como competidores fuertes con respecto al segmento al que se dirigen, pues a pesar de ser algunos de ellos más costosos por el tipo de producto que manejan, han logrado un buen posicionamiento en el mercado gracias a su trayectoria, estrategias de comunicación y difusión.



### **Análisis del principal competidor. El Tambor**

En conformidad con la información publicada por el portal web: [www.eltambor.com](http://www.eltambor.com) además de la fuerte comunicación que realiza en las diferentes páginas y redes sociales, se puede deducir que el Tambor es un restaurante con un alto posicionamiento, cuya característica principal es la experiencia compartir.

El tambor es un restaurante que potencializa sus productos buscando diferentes alternativas para satisfacer los requerimientos del consumidor, fomentando con ello la utilización de shows en vivo los fines de semana, además la generación de alianzas estratégicas como por ejemplo con Romeo y Paleta, siendo esta una de sus exitosas alianzas. Además, pone a disposición del cliente variedad en sus líneas de producto, ofreciendo bebidas calientes, zona de postres y fresas con chocolate, por un precio asequible. Asimismo, cuenta como otros servicios como Catering o asados a domicilio para los diferentes eventos, que incluyen toda la operación logística, montaje, decoración y música ayudan al Tambor a diferenciarse de otros negocios con el mismo concepto.

### **Producto, posicionamiento, característica diferencial, estrategias y programas utilizados actualmente por El Tambor.**

- Producto: Ofrecen los mismos productos que Casa de Piedra, adicionando yuca frita.
- Posicionamiento: Se encuentran en el top 10 de restaurantes más visitados en la Calera.
- Característica diferencial: Múltiples puntos de venta en Bogotá y periferia (3 puntos de venta).



- Estrategias: Manejo de productos 100% colombianos, complementan la experiencia durante la estadía en el restaurante con música en Vivo, variedad de postres a través de alianzas con otras marcas (paletas artesanales Romeo y Paleta).
- Programas utilizados actualmente: Catering (Asados a Domicilio), participación en eventos como Alimentarte.

### **Identificación de problemas, oportunidades, factores claves del éxito y aspectos críticos**

#### **BCG**

En conformidad con el análisis de competencia, la participación por líneas de producto del restaurante Casa de Piedra, puede ubicarse en los cuadrantes de la matriz BCG de la manera siguiente:

- Productos estrella: la línea de productos ubicada en este cuadrante representa aquellos productos alimenticios que no se encuentran dentro de la picada y que tienen un alto porcentaje en ventas de la compañía. Su ubicación en este cuadrante obedece a que la cantidad de competidores entrantes y los resultados conocidos en ventas de los principales, es un mercado en crecimiento y dentro de él se ocupa una posición importante.
- Productos vaca lechera: la picada es el producto que representa la mayor participación en ventas de la empresa e impacta directamente la fluctuación de los indicadores de la compañía. Esto a su vez hace que sea un producto que tenga una alta participación en el mercado (producto top de un competidor importante), pero que no tenga los crecimientos acelerados de los otros productos.



- **Productos interrogantes:** la categoría de postres ha tenido un crecimiento relevante en cuanto a oferta en el mercado, sin embargo, no es una línea de productos que representen un volumen significativo en ventas. Por esta razón se ubica como un producto interrogante que tiene un alto potencial para ser explotado.
- **Productos perros:** las bebidas son un producto que pertenece a un mercado proporcional al de los productos comestibles, para este caso en el restaurante estos productos no se sitúan dentro de un mercado en crecimiento. Por otra parte, los consumidores ven una relación costo/beneficio desfavorable con este producto.

### Matriz DOFA

**Tabla 11.** *Análisis de la matriz DOFA.*

<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación y facilidad de acceso.</li> <li>▪ Mantenimiento de las Instalaciones.</li> <li>▪ Precios competitivos (comida).</li> <li>▪ Calidad de la comida</li> <li>▪ Presentación adecuada de productos.</li> <li>▪ Tradición y reconocimiento en un segmento.</li> </ul>	<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca variedad de productos adicionales a su línea tradicional (innovación)</li> <li>▪ Poca reconocimiento del restaurante en las nuevas generaciones.</li> <li>▪ Falta de estrategias corporativas y definición de identidad de empresa.</li> <li>▪ Poca enfoque en marketing.</li> <li>▪ Poca enfoque en otras líneas de producto como bebidas y postres.</li> <li>▪ Alta rotación del personal de mesas.</li> <li>▪ Poca profundidad en el conocimiento de los clientes actuales.</li> </ul>
<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento productos actuales como aumentar variedad de postres, bebidas o productos alimenticios.</li> <li>▪ Aumento en líneas de negocio diferentes a la comida. Ej. Manejo de eventos.</li> <li>▪ Atracción de tráfico de clientes que actualmente visitan La Calera.</li> <li>▪ Incremento en la participación del mercado por medio de comunicación y actividades de marketing.</li> <li>▪ Desarrollo de políticas y código de servicio.</li> <li>▪ Implementación de estudios de conocimiento de clientes.</li> </ul>	<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento en cantidad y ventas de competidores</li> <li>▪ Decrecimiento de visitantes de La Calera</li> <li>▪ Incremento en costos de materias primas</li> <li>▪ Largas temporadas de invierno</li> <li>▪ Arreglos en las vías de la Calera.</li> <li>▪ Existencia de competidores muy reconocidos</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizar y estructurar estrategias para fidelización de talento.</li> <li>▪ Implementar cultura organizacional.</li> </ul>	
---	--

Fuente: Elaboración propia (2020).

## Objetivos y metas

### Objetivos

- Identificar la percepción del servicio en términos de producto, instalaciones y atención, de los consumidores del restaurante Casa de Piedra bajo del modelo SERVQUAL.
- Determinar los aspectos con mayor relevancia para los consumidores de un restaurante del estilo de Casa de Piedra.
- Identificar las posibles causas de la fluctuación en ventas de los últimos 3 años.
- Definir las acciones a implementar a corto plazo para dar solución al problema encontrado.

### Metas

- Diagnosticar la situación actual del restaurante respecto al posicionamiento actual con el fin de ejecutar acciones de mejoramiento, que permita enfocar esfuerzos hacia el incremento en ventas.
- Incrementar la participación en el mercado mediante la puesta en práctica de es estrategias de comunicación y actividades de marketing.
- Implementar instrumentos que permita conocer la percepción de servicio por parte del cliente de manera continua.
- Mantener la calidad de los servicios prestados, esto incluye comida, instalaciones y cualquier otro elemento, que permita llevar adelante mejoras en aras



de satisfacer las necesidades de los clientes y ocupar un sitio de honor dentro del mercado competitivo.

### Ventaja competitiva

Para identificar la ventaja competitiva de Casa de Piedra Matriz Ansoff, esto luego de haber analizado los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta. Con la aplicación de este instrumento (Matriz Ansoff) se busca tener una visión más definida para orientar estrategia de marketing.

**Figura 27.** *Matriz Ansoff.*



Fuente: Elaboración propia (2020).

Los resultados del instrumento y el análisis estadístico evidencian, que hay muchas oportunidades para mejorar aspectos como el tiempo de espera en fila, capacidad del parqueadero, variedad de bebidas, comunicación a través de página web y redes sociales. En definitiva, Casa de Piedra requiere aplicar una estrategia de penetración de mercados, la cual consiste en analizar cómo obtener una mayor cuota de mercado con los productos actuales. En ese sentido, las acciones se enfocan en tres aspectos clave:

- Aumentar el consumo de nuestros clientes actuales

- Atraer clientes potenciales
- Atraer clientes de la competencia

Lo anterior obedece al problema descubierto, y con base a todos los planteamientos hechos hasta este punto, se cree que dicha estrategia sería la opción más viable para que Casa de Piedra logre aumentar sus ventas a los niveles esperados con acciones medibles a corto plazo, pues la misma permite trabajar con productos que ya conocemos en un mercado que ya es conocido



## Referencias Bibliográficas

Alcaldía La Calera. Bases sociodemográficas. Disponible en red: <http://www.lacalera-cundinamarca.gov.co/Paginas/default.aspx>. Recuperado el 22 de abril de 2017.

Alzate, J. (2003). Panorámica de la cocina colombiana. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Bogotá. P. 7 Mascio, M. (2010). Auditoría de calidad de servicios en franquicias de comida rápida en el municipio Maracaibo Universidad Rafael, Bellosillo Chacín. Revista electrónica de gerencia empresarial Issn:1856-4194. Volumen 1 edición no. 2. Pp. 12- 17

Asobancaria (2015). Semana Económica. Disponible en red: [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1756764/Asobancaria%20Eventos/Asobancaria%20-%20Semanas-Economicas/Sem\\_1005.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1756764/Asobancaria%20Eventos/Asobancaria%20-%20Semanas-Economicas/Sem_1005.pdf) Recuperado el 20 de abril de 2017.

Blanco, J. (2009). Medición de La Satisfacción del Cliente del Restaurante Museo Taurino, y Formulación de Estrategias de servicio para la Creación de valor. Tesis de Maestría en economía. Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Disponible en red: [www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis356.pdf](http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis356.pdf). Recuperado el 9 de abril de 2017.

Castelblanco, J y Jaramillo, C. (2018). Restaurantes alimentos y bebidas. Revista Crowe Horwath CO S.A. is member of Crowe Horwath International. Bogotá. P. 14



Codó, LL. (2009). La medición de la Satisfacción del Cliente en Restauración. La revista de los profesionales en restauración. Disponible en red: <http://www.gestionrestaurantes.com/la-medicion-de-la-satisfaccion-del-cliente-en-restauracion/> Recuperado el 9 de abril de 2017.

Cornejo, C. (2013). Plan de marketing basado en estrategias competitivas para la implementación de un restaurante de comida japonesa y nikkei en la ciudad de Chiclayo. Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Facultad de Ciencias Empresariales. Lima, Perú. p. 143.

Cunalata, V y Morales, M. (2018). “Motivación del talento humano y su incidencia en la percepción del cliente en las empresas de servicios de alojamiento y comida del cantón la maná, provincia de Cotopaxi, año 2018”. Universidad Técnica De Cotopaxi. Facultad De Ciencias Administrativas. La Mana, Ecuador. p 146

DANE (2017) Departamento Nacional de Planeación. Disponible en red: [https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/cundinamarca/la\\_calera.pdf](https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/cundinamarca/la_calera.pdf). Recuperado el 26 de abril de 2017.

DANE. Departamento Nacional de Planeación. Disponible en red: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Fichas%20Caracterizacion%20Territorial/Cmarca\\_La%20Calera%20ficha.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Fichas%20Caracterizacion%20Territorial/Cmarca_La%20Calera%20ficha.pdf) Recuperado el 18 de Abril de 2017.

DANE. Encuesta Integrada de Hogares 2017. Disponible en red: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo> Recuperado el 25 de Abril de 2017



Dos Anjos, S & de Abreu, A. (2008). La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 18(2), 175-186. Disponible en red: [Dialnet-LaMedicionDeLaCalidadDeServicio-2879656.pdf](#). Recuperado el 21 de abril de 2017.

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición.

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Disponible en red: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>. Recuperado el 18 de abril de 2017.

El Tambor (2018). Restaurante El Tambor. Página web disponible en red: <http://www.eltambor.com>. Recuperado el 22 de abril de 2017.

Hernández R, Fernández C, Baptista P, (2007), Fundamentos de Metodología de la investigación, México DF, Editorial Mc Graw Hill. Pág. 51.

INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. Universidad Nacional de Colombia. Disponible en red. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v15n25/v15n25a04.pdf>. Recuperado el 9 de abril de 2017.

Maram, L. (2016). Los cuatro momentos de la verdad, trabajando con redes sociales y marketing de contenido, Disponible en red: <http://www.luismaram.com/2016/02/17/los-4-momentos-de-la-verdad-en-el-marketing/> Recuperado el 20 de Abril de 2017



Mirabal, A (2010) La percepción como elemento incidente en la valoración de la rapidez del servicio en cadenas de comida rápida Compendium. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado vol. 13, núm. 24. Barquisimeto, Venezuela. pp. 23-40

Monrroy, C y Urzaiz, J, (2020). Percepción de turistas nacionales y foráneos del servicio en restaurantes de Todos Santos Pueblo Mágico, México. *Visión de Futuro*” Año 17, Volumen N.º 24 N.º 2 México DF. pp. 194-210 Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/342276632\\_Percepcion\\_de\\_turistas\\_nacionales\\_y\\_foraneos\\_del\\_servicio\\_en\\_restaurantes\\_de\\_Todos\\_Santos\\_Pueblo\\_Magico\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/342276632_Percepcion_de_turistas_nacionales_y_foraneos_del_servicio_en_restaurantes_de_Todos_Santos_Pueblo_Magico_Mexico)

Moreno, A. (2015) El Tambor: lecciones de una crisis, Disponible en red: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-tambor-lecciones-de-una-crisis-articulo-590666> Recuperado el 23 de abril de 2017.

Munera J. & Rodríguez, A. (2015). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Capítulo 3: Evolución dinámica del atractivo del mercado y Capítulo 4: Análisis de la Competencia y de los Competidores.

Oviedo (2004). La definición del concepto de percepción en Psicología con base en la teoría Gestalt. Revista 18. Disponible en red: <https://res.uniandes.edu.co/view.php/375/index.php?id=375>. Recuperado el 7 de abril 2017.

Pérez, V. (2013). Procesos Psicológicos Básicos, un análisis funcional. Capítulo: Percepción. Editorial: UNED. Pag 15.



Tendencias del mercado de La Calera (2017). Disponible en Red: [https://docs.google.com/document/d/1MKnSm800MB38GyeFXD\\_6CheZLI26fzQ2wyM-BYQdgyZI/edit#](https://docs.google.com/document/d/1MKnSm800MB38GyeFXD_6CheZLI26fzQ2wyM-BYQdgyZI/edit#) Recuperado el 26 de Abril de 2017.

Vega, L (2014). Medición de la percepción de la calidad del servicio de educación en las universidades privadas de la ciudad de Tunja: caso Fundación Universitaria Juan de castellanos. Disponible en red: <http://www.bdigital.unal.edu.co/47213/1/74188872.2014.pdf>. Recuperado el 21 de abril de 2017.

Velandia, A. (2011). Como explican las motivaciones, emociones y comportamiento del consumidor PhD. Mg Psicología Social Especialista Psicología del Consumidor. Disponible en red: <https://virtual.konradlorenz.edu.co/mod/resource/view.php?id=23943> Recuperado el 6 de abril 2017.

Vera & Trujillo (2009). El Papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la Lealtad del Cliente. Panorama Socioeconómico. Universidad de Talca, Chile. Disponible en red: <http://www.redalyc.org/pdf/399/39912023003.pdf>. Recuperado el 19 de abril de 2017.



## ANEXO A

### ENCUESTA SOBRE PERCEPCIÓN DEL SERVICIO A CONSUMIDORES DEL RESTAURANTE CASA DE PIEDRA DE LA CALERA

La presente encuesta hace parte de un ejercicio de investigación para evaluar la percepción del servicio de los consumidores del restaurante Casa de Piedra en La Calera. Todas sus respuestas serán administradas de manera confidencial y con fines exclusivamente académicos. No existen respuestas correctas o incorrectas. De antemano agradecemos su tiempo.

**Fecha:** Día \_\_\_\_ Mes \_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

**No. de la Encuesta** \_\_\_\_\_

#### I. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

Por favor marque con una X la respuesta que considere más adecuada:

Su rango de edad es de:										
18 a 25 años		26 a 35 años		36 a 45 años		46 a 55 años		56 a 65 años		Más de 65 años

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con la percepción del servicio de consumidores del restaurante Casa de Piedra, por favor lea cada una de ellas e indíquenos su grado de acuerdo o desacuerdo teniendo en cuenta la siguiente escala:

- TOTALMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- EN DESACUERDO
- TOTALMENTE EN DESACUERDO

Por favor marque con una X la respuesta que considere más adecuada a cada pregunta:

CON RESPECTO AL PRODUCTO				
AFIRMACIÓN	4. TOTALMENTE DE ACUERDO	3. DE ACUERDO	2. EN DESACUERDO	1. TOTALMENTE EN DESACUERDO
1. El sabor de la comida				

cumple con sus expectativas				
2.La presentación de la comida es agradable				
3.La temperatura de la comida es adecuada				
4.Los precios de la comida son justos de acuerdo con la calidad				
5.La cantidad de la comida es suficiente para su precio				
6.Los precios del restaurante son justos respecto al servicio				
7.Existe variedad en las bebidas				
8.El menú contiene amplia variedad de productos				



<b>CON RESPECTO A LAS INSTALACIONES</b>				
<b>AFIRMACIÓN</b>	<b>4. TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>3. DE ACUERDO</b>	<b>2. EN DESACUERDO</b>	<b>1. TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
1. Es Fácil el acceso al restaurante				
2. El restaurante está limpio.				
3. Los baños se encuentran en buen estado				
4. Las instalaciones están en buen estado				
5. El restaurante cuenta con suficiente capacidad en el parqueadero				
6. El ambiente del restaurante es acogedor				

<b>CON RESPECTO A LA ATENCIÓN EN EL RESTAURANTE</b>				
<b>AFIRMACIÓN</b>	<b>4. TOTALMENTE DE ACUERDO</b>	<b>3. DE ACUERDO</b>	<b>2. EN DESACUERDO</b>	<b>1. TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>
1. El personal del restaurante es amable				
2. La presentación del personal es impecable				
3. El tiempo en fila antes de tomar el pedido fue ágil				
4. El tiempo de espera para recibir el producto fue adecuado				
5. El personal en caja fue paciente cuando tomó el pedido				
6. La información suministrada por el personal que lo atendió en caja sobre los productos ofrecidos fue completa				

7. El pedido llegó acorde con la solicitud				
8. Se atendieron satisfactoriamente sus requerimientos				
9. Volvería al restaurante				
10. Recomendaría el restaurante				
11. El personal ofrece una imagen de honestidad y confianza				

## POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

Por favor marque con una X la respuesta que considere más adecuada, a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se enteró de este restaurante?:

Redes Sociales:	
Referido por otra persona:	
Internet:	
Otro. ¿Cual? :	

2. Indique: ¿Cuál de los siguientes restaurantes es el de su preferencia?

El Tambor	
La Mazorca	
El Chorote	
Casa de Piedra	

2.1 Indique los aspectos que tengan mayor relevancia para usted al visitar el restaurante, siendo 1 la menos relevante y 5 la más relevante.

Marque con una X la respuesta que considere la adecuada:

<b>ASPECTOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Precio					
Calidad de la comida					
Facilidad para llegar al restaurante					
Cubiertos					
Guantes					
Variedad de Bebidas					
Amplitud de Parqueadero					
Música en vivo					
Rapidez en la atención					

